

**Universidad de Palermo**

**MBA en dirección de empresas**

**Tesis para optar al grado de Máster en la Universidad de Palermo en dirección de empresas**

**PLATAFORMA DIGITAL DE VENTA DE VINOS CON FOCO EN LA EXPERIENCIA USUARIO.**

**Tesista:** German Cepeda Martello

**Legajo: 91777**

**Director de tesis:** Nicolás Llambías.

**01/08/2023**

**Bueno Aires, Argentina**

**EVALUACIÓN DEL COMITÉ**

**AGRADECIMIENTOS**

A Mirta por su fuerza que contagia, Daniel por el ejemplo permanente y al Lechuga quien me prestó un sofá donde pude pasar más de una noche.

**índice**

[RESUMEN 8](#_Toc143695057)

[Capítulo 1. “Concepto del Negocio” 9](#_Toc143695058)

[1.1. Un poco de Historia 9](#_Toc143695059)

[1.2. Todo sigue Igual 10](#_Toc143695060)

[1.3. Problema 11](#_Toc143695061)

[1.3.a. Contexto 11](#_Toc143695062)

[1.3.b. Beneficiados y Perjudicados 12](#_Toc143695063)

[1.3.c. Pain & Gain points 13](#_Toc143695064)

[1.4. Solución: efecto de Red 13](#_Toc143695065)

[1.5. Riesgos y mitigación 14](#_Toc143695066)

[1.6. Mercado 15](#_Toc143695067)

[1.7. Producto Alta Gama 16](#_Toc143695068)

[1.8. Usuario 17](#_Toc143695069)

[1.9. E - Commerce en Argentina 18](#_Toc143695070)

[Capítulo 2. “EQUIPO DE TRABAJO” 20](#_Toc143695071)

[2.1. Fundadores 20](#_Toc143695072)

[2.2. Calificaciones 20](#_Toc143695073)

[2.2.a. e-Commerce Manager 20](#_Toc143695074)

[2.2.b. Operation Manager 21](#_Toc143695075)

[2.2.c. Marketing & Sales Manager 21](#_Toc143695076)

[2.3 Competencias 21](#_Toc143695077)

[2.3.a. e-commerce Manager 21](#_Toc143695078)

[2.3.b. Operation Manager 22](#_Toc143695079)

[2.3.c. Marketing & Sales Manager 22](#_Toc143695080)

[2.3. Desafíos del Equipo 23](#_Toc143695081)

[Capítulo 3. “LA EMPRESA” 25](#_Toc143695082)

[3.1. Misión, Visión y Valores 25](#_Toc143695083)

[3.2. Filosofía de conducción 26](#_Toc143695084)

[3.4. Cultura Deseada 26](#_Toc143695085)

[3.5. Estructura Legal 27](#_Toc143695086)

[Capítulo 4. “Análisis del Macroentorno” 29](#_Toc143695087)

[4.1 Entorno Macro 29](#_Toc143695088)

[4.1.a. Entorno político 30](#_Toc143695089)

[4.1.b. Entorno económico 31](#_Toc143695090)

[4.1.c. Factores Sociales 32](#_Toc143695091)

[4.1.d. Factores tecnológicos 33](#_Toc143695092)

[4.1.e. Factores ecológicos o ambientales 34](#_Toc143695093)

[4.1.f. Factores legales o jurídicos 35](#_Toc143695094)

[4.2. Resultado del análisis 36](#_Toc143695095)

[Capítulo 5. “Análisis Microentorno” 37](#_Toc143695096)

[5.1 Entorno Micro 37](#_Toc143695097)

[5.1.a. Rivalidad entre competidores 38](#_Toc143695098)

[5.1.b. Amenaza entrada nuevos competidores 39](#_Toc143695099)

[5.1.c. Amenaza de productos sustitutos 40](#_Toc143695100)

[5.1.d. Poder de negociación de los proveedores 41](#_Toc143695101)

[5.1.e. Poder de los consumidores 41](#_Toc143695102)

[Capítulo 6. “Análisis Interno FODA” 43](#_Toc143695103)

[6.1. Análisis Interno 43](#_Toc143695104)

[6.2. FODA 43](#_Toc143695105)

[6.2.a. Fortalezas 44](#_Toc143695106)

[6.2.b. Debilidades 45](#_Toc143695107)

[6.2.c. Oportunidades 45](#_Toc143695108)

[6.2.d. Amenazas 46](#_Toc143695109)

[Capítulo 7. “El Consumidor” 48](#_Toc143695110)

[7.1. Estudio de “El consumidor” 48](#_Toc143695111)

[7.1.a. Perfil del consumidor de vino 48](#_Toc143695112)

[7.1.b. Llegada de las marcas al consumidor 49](#_Toc143695113)

[7.1.c. Consumo 51](#_Toc143695114)

[7.1.c. La Elección 52](#_Toc143695115)

[7.1.d. Compra 53](#_Toc143695116)

[7.1.e. Percepción de la información del mundo vino 54](#_Toc143695117)

[Capítulo 8. “Charlas abiertas con actores” 57](#_Toc143695118)

[8.1. Matias Riccitelli, fundador y winemaker (Bodegas Riccitelli) 57](#_Toc143695119)

[8.2. Leandro Cabrini, consultor en Mkt. digital y propietario (Bodegas Cabrini y Wild Yeast Media) 58](#_Toc143695120)

[8.3. Gonzalo Capelli Y Mauricio Lorca dueño (Gerente general y dueño winemaker bodegas Foster / Lorca) 59](#_Toc143695121)

[8.4. Florencia Etchegaray winemaker y dueña (Bodega Proemio vinos orgánicos) 60](#_Toc143695122)

[8.5. Sebastian Mottes export manager (Mottes Broker) 60](#_Toc143695123)

[Capítulo 9. “Marketing de la Plataforma” 62](#_Toc143695124)

[9.1. Las 4 P de la plataforma 62](#_Toc143695125)

[9.1.a. Personalización 63](#_Toc143695126)

[9.1.b. Participación 63](#_Toc143695127)

[9.1.c. Par a Par 64](#_Toc143695128)

[5.1.d. Predicciones modeladas 65](#_Toc143695129)

[9.2. Segmentación, Targeting y Posicionamiento 66](#_Toc143695130)

[9.2.a. Segmentación 67](#_Toc143695131)

[9.2.b. Targeting 68](#_Toc143695132)

[5.2.c. Posicionamiento 69](#_Toc143695133)

[9.3. Portafolio 70](#_Toc143695134)

[9.4. Precios 73](#_Toc143695135)

[Capítulo 10. “Procesos claves” 74](#_Toc143695136)

[10.1. Datos del usuario 74](#_Toc143695137)

[10.2. Gestión y Almacenamiento de Datos 75](#_Toc143695138)

[10.3. Oferta 76](#_Toc143695139)

[10.4. Marketing 77](#_Toc143695140)

[10.5. Cobro 78](#_Toc143695141)

[10.6. Entrega 79](#_Toc143695142)

[10.7. Experiencia Usuario 80](#_Toc143695143)

[10.8. Servicio al cliente 81](#_Toc143695144)

[10.9. Relación con los proveedores 82](#_Toc143695145)

[Capítulo 11. “Primeros números” 84](#_Toc143695146)

[11.1. Costos 84](#_Toc143695147)

[11.2. Estimación de ingresos 85](#_Toc143695148)

[11.3. Margen de ganancia esperado 85](#_Toc143695149)

[11.3. Punto de equilibrio 86](#_Toc143695150)

[11.4. Apalancamiento 86](#_Toc143695151)

[11.5. Retorno sobre la Inversión (ROI) 87](#_Toc143695152)

[11.6. Flujo de Efectivo 87](#_Toc143695153)

[11.7. TIR y VAN 88](#_Toc143695154)

[Capítulo 12. “Crecimiento y Futuro del Negocio” 90](#_Toc143695155)

[12.1. Crecimiento del Negocio 90](#_Toc143695156)

[12.2. Integración Vertical 90](#_Toc143695157)

[12.3. Integración Horizontal 90](#_Toc143695158)

[Cierre del Trabajo 92](#_Toc143695159)

# RESUMEN

Este trabajo presenta la elaboración de un plan de negocios para la creación de una plataforma digital de venta de vinos, enfocada en bodegas pequeñas o boutique. La plataforma permitirá a los usuarios seleccionar productos no solo en función del precio, sino también en base a su experiencia, como notas de cata, denominación de origen, maridaje y arte de etiqueta. De esta manera, los usuarios podrán tomar decisiones informadas y no limitarse a un solo factor al elegir un producto. Además, una vez que los usuarios hayan consumido un producto, podrán calificarlo y brindar recomendaciones, lo que permitirá a la plataforma ajustar su oferta en función de la experiencia de consumo. Este enfoque se basa en el modelo Concierge, donde la comercialización se centra en la experiencia del usuario.

La plataforma, denominada "La Embajada del Malbec", ofrecerá una experiencia de compra agradable, así como la posibilidad de obtener información sobre vinos, catas, eventos y de interactuar con sommeliers asociados. El objetivo es ser disruptivos en un mercado que se rige únicamente por el precio.

Durante el desarrollo de este trabajo, se analizará el posicionamiento del mercado, se identificarán los diferentes tipos de consumidores y se recopilarán problemas y testimonios de diversos actores que ocupan distintas posiciones en el mercado.

# Capítulo 1. “Concepto del Negocio”

## 1.1. Un poco de Historia

Este apartado brinda un contexto histórico relevante para comprender el desarrollo del negocio de venta de vinos. Durante los siglos XVI y XVII, la política económica española en las colonias de Perú, Buenos Aires y Chile se basaba en el mercantilismo, que consideraba los metales preciosos como la base de la economía de la Corona. Para proteger los centros de extracción de riquezas en México y Perú de la competencia de otras potencias europeas, se prohibió el libre comercio en las colonias, especialmente la exportación de productos a través del puerto de Buenos Aires. Esto resultó en la creación de un mercado interno para los productos regionales al sur de Potosí.

En ese contexto, el vino de la región de Cuyo, especialmente de Mendoza, ganó relevancia debido a su cantidad y buena calidad. En 1598, el vino cuyano comenzó a desplazar al vino de Paraguay en Buenos Aires, ya que este último era de mala calidad y difícil conservación. La apertura de caminos carreteros desde Mendoza a Córdoba, Santa Fe a Córdoba y la ruta directa entre Buenos Aires, Córdoba y Mendoza, permitió un mayor flujo comercial, consolidando a Buenos Aires como el principal mercado.

Durante el siglo XVIII, el Cabildo porteño estableció un sistema de control sobre el comercio del vino en la ciudad. Se regulaban aspectos fiscales, se realizaban inspecciones para prevenir fraudes en las pulperías, se prohibía la venta de bebidas a los indios y se establecían normas para medir y vender los caldos.

El transporte del vino se realizaba inicialmente mediante mulas, que cargaban odres de cuero de cabra o buey cosidos y pegados, impermeabilizados con brea, betún o asfalto mezclado con sebo. Cada mula transportaba alrededor de 140 a 160 litros. Con el tiempo, surgieron los "troperos", propietarios de tropas de carretas que se especializaban en el transporte de vino desde Mendoza hacia Córdoba, Tucumán o Buenos Aires. Algunos propietarios de viñedos también se encargaban personalmente del transporte. Las carretas mendocinas, tiradas por cuatro o seis bueyes, tenían aproximadamente 3 metros de largo y 1,30 metros de ancho. Durante el viaje, expertos indígenas conducían las mulas o bueyes al paso, y un carpintero reparaba las ruedas de madera. En aquel entonces, una carreta cargada de botijones de vino tardaba alrededor de un mes en llegar a Buenos Aires.

Para evitar el calentamiento y roturas, las botijas de vino se envolvían en un tejido de totora trenzada. Cada botija tenía una capacidad de dos arrobas, equivalentes a aproximadamente 76,85 litros, lo que significaba que en cada carreta se transportaban alrededor de 1.614 litros de vino.

A pesar de las dificultades logísticas, durante los siglos XVI al XVIII se elaboraban vinos de calidad y excelencia en Mendoza. La fortaleza, vigor, espíritu y fuerza de los vinos, así como su color, claridad y exquisito sabor, contribuyeron a su reputación. La presencia de diversos conventos religiosos en Mendoza y San Juan fue fundamental para mantener y mejorar la calidad de los vinos en momentos de restricciones y gravámenes, convirtiéndose en verdaderas escuelas de Enología y evitando que la industria vinícola decaiga.



## 1.2. Todo sigue Igual

En este punto, trazaremos un paralelismo entre la primera etapa del mercado del vino en Argentina y la situación actual. Aunque ha habido avances tecnológicos en la logística, el panorama general se ha mantenido similar a lo largo del tiempo, lo cual proporciona un contexto macro para desarrollar este plan de negocios.

En la actualidad, la región de Mendoza sigue siendo la principal zona de producción de vinos en Argentina, representando alrededor del 70% de la producción total. Le sigue la provincia de San Juan, con aproximadamente el 20% de la producción. Salta ocupa un porcentaje inferior al 10%. En las últimas décadas, la industria vitivinícola ha experimentado un desarrollo en otras regiones de Argentina, como los nuevos vinos provenientes del norte de la Patagonia.

En términos de logística, aunque ha habido avances tecnológicos, el transporte de vino todavía se realiza principalmente por carretera. Los camiones son responsables de transportar alrededor de 15,000 botellas de vino en un recorrido de aproximadamente 1,200 kilómetros. El punto de mayor consumo sigue siendo Buenos Aires, con su conglomerado urbano de alrededor de 15 millones de habitantes.

Estas variables, como la distribución de la producción en diferentes regiones y la logística de transporte, han permanecido relativamente constantes a lo largo del tiempo. Comprender este contexto macro es fundamental para el desarrollo de este plan de negocios.

## 1.3. Problema

"Hoy en día, las plataformas de venta de vino se centran únicamente en el factor precio y descuidan toda la información y experiencia relacionada con el producto".

### 1.3.a. Contexto

Argentina ocupa el séptimo puesto a nivel mundial en consumo de vino, con un promedio de más de 29 litros por persona al año. Además, ocupa el quinto lugar en la producción de vinos a nivel mundial. La tecnología no solo se ha aplicado para lograr una mayor profesionalización en la industria vitivinícola, sino también en la forma de adquirir y relacionarse con el vino. Actualmente, las personas buscan más información al comprar vino debido a su mayor conocimiento sobre el tema.

Las experiencias relacionadas con el vino se han multiplicado, incluyendo escuelas de sommeliers, clubes de vino y tours por viñedos. Esto ha tenido un impacto positivo en la industria local del vino, posicionándolo como una bebida nacional destacada.

Argentina cuenta con casi mil bodegas, que van desde bodegas boutique hasta medianas y grandes, las cuales impulsan la producción local de vinos que compiten con los mejores del mundo, además de abastecer a un mercado cada vez más exigente. Los consumidores actualmente compran o eligen una botella de vino como si estuvieran en una vinoteca, buscando recomendaciones de sommeliers, notas de cata, maridajes e información adicional sobre el vino y la bodega. También pueden conocer a los enólogos detrás de las marcas.

Entre las propuestas que impulsan el crecimiento de la industria del vino, destacan los clubes de vinos, que ofrecen selecciones exclusivas a socios en todo el país. Esta tendencia, que impulsa la producción local tanto de bodegas grandes como pequeñas, ha atraído a miles de socios en todo el país. Además, se observa un aumento en el interés de los jóvenes por la dinámica de los clubes de vinos, y las estadísticas indican que, en un mercado tradicionalmente dominado por hombres, las mujeres también están participando en este segmento.

Si bien los amantes del vino disfrutan de ver la botella, leer su etiqueta y comprobar la cosecha del vino que desean comprar, los cambios en los estilos de vida han llevado a que confíen también en otras formas de adquirir estos productos, como las compras en línea a través de los clubes de vinos.

Aproximadamente el 75% de los argentinos son usuarios de Internet, y a la hora de comprar, 9 de cada 10 usuarios toman decisiones basadas en sus búsquedas y comparaciones en línea, independientemente de si finalmente realizan la compra o no. La venta en línea permite a los pequeños productores llegar a diferentes puntos del país, lo que de otra manera les resultaría difícil. Además, el 50% de los compradores se encuentra fuera de Buenos Aires.

Si bien algunos expertos señalan que las tiendas en línea carecen del trato directo con el cliente y son más impersonales que las tiendas físicas, las plataformas de comercio electrónico ofrecen otras ventajas, como la posibilidad de ofrecer una mayor variedad de vinos y novedades en pequeñas ciudades o pueblos donde también hay apasionados del vino, pero carecen de tiendas especializadas.

El canal de venta en línea de vinos está experimentando un crecimiento en todo el mundo. En algunos países, como el Reino Unido, representa más del 11% de las ventas totales de vinos y es el segmento más dinámico del mercado. Se espera que en los próximos tres años alcance el 15% de participación. En general, parece haber dos modelos detrás de este crecimiento: los sitios especializados, como wine.com en Estados Unidos, que ofrecen una variedad prácticamente infinita de vinos con temáticas específicas, asesoramiento en línea y reseñas periodísticas; y los sitios de venta directa de las bodegas. Estos son dos modelos conceptuales diferentes que atienden a consumidores con diferentes preferencias.

El mercado de venta de vinos en línea en Argentina todavía se encuentra en una etapa embrionaria. El segmento experimentó un gran impulso con la entrada de Tonel Privado en 2015, que adoptó un modelo profesional y enfocado. Además, Cristóbal, partiendo de una bodega, ha desarrollado un modelo de venta con una oferta bastante amplia. Sin embargo, también hay una proliferación de intermediarios y oportunistas que ofrecen productos indiscriminadamente con descuentos por correo electrónico, así como varias bodegas que incluyen opciones de comercio electrónico en sus sitios web. Sin embargo, estos últimos casos parecen carecer de una estrategia de venta en línea adecuada.

### 1.3.b. Beneficiados y Perjudicados

En este negocio, las pequeñas bodegas serán beneficiadas, ya que tendrán la oportunidad de que más personas conozcan su marca, se identifiquen con ella y realicen compras. Los compradores de vino están cada vez más informados gracias a las posibilidades del canal en línea, ya que tienen acceso a imágenes, fichas de productos, videos y textos con solo un clic. Esta información valiosa les permite valorar los vinos con mayor criterio y tomar decisiones más informadas.

Por otro lado, en el otro extremo del negocio, las vinotecas se ven perjudicadas. Aunque desempeñan un papel fundamental en el mundo del vino, no pueden esperar sobrevivir compitiendo únicamente en términos de precio con los supermercados o el canal en línea. Las vinotecas desempeñan un papel crucial en la educación del consumidor, al ofrecer descubrimientos de nuevas regiones y marcas, y brindar asesoramiento para los maridajes. Para sobrevivir en este nuevo contexto, las vinotecas deben migrar hacia un modelo de negocio que las convierta en verdaderos centros de difusión del vino, donde los consumidores acudan en busca de conocimiento y experiencia, en lugar de centrarse únicamente en el precio.

### 1.3.c. Pain & Gain points

Pains (situaciones no deseadas):

* Falta de opiniones y comentarios de otros consumidores sobre un vino en particular.
* Opiniones de dudosa calidad para la mayoría de los vinos.
* Desconocimiento sobre quién realiza la cata y sus conocimientos como sommelier.
* Limitada variedad de vinos para seleccionar.
* Falta de consejos sobre maridaje, conservación y momento ideal de consumo.
* Insuficiente información sobre la bodega, el proceso de elaboración y la denominación de origen.
* Tiempo de entrega excesivamente largo.
* Costos de envío elevados.

Gains (beneficios esperados):

* Mayor variedad de vinos en comparación con el canal offline.
* Acceso a información más conveniente y profesional.
* Comodidad y ahorro de tiempo al comprar en línea.
* Posibilidad de probar nuevos productos.
* Potencial ahorro de dinero en comparación con el canal offline.

Los clientes esperan contar con una amplia selección de vinos, información confiable y profesional, comodidad en el proceso de compra, oportunidades para explorar nuevos productos y, potencialmente, obtener precios más favorables en comparación con las tiendas físicas. Por otro lado, las situaciones no deseadas incluyen la falta de opiniones y comentarios confiables, limitaciones en la variedad de vinos, falta de consejos y detalles sobre los productos, largos tiempos de entrega y costos de envío elevados.

## 1.4. Solución: efecto de Red

La solución efecto de red para abordar los desafíos planteados en el comercio electrónico de vinos sería desarrollar una plataforma en línea que funcione como mediador entre las pequeñas bodegas y los consumidores. Esta plataforma proporcionaría una serie de beneficios para ambos grupos de usuarios.

Para las pequeñas bodegas, la plataforma les brindaría la oportunidad de aumentar su visibilidad y llegar a un público más amplio. Al unirse a la plataforma, podrían beneficiarse del efecto de red, ya que el aumento en el número de usuarios generaría una mayor demanda de sus productos. Esto les permitiría expandir su negocio y convertirse en actores relevantes en el mercado del vino.

Para los consumidores, la plataforma ofrecería una amplia variedad de vinos provenientes de diferentes bodegas, lo que les permitiría descubrir nuevas etiquetas y probar cosas nuevas. Además, la plataforma proporcionaría información detallada sobre los vinos, incluyendo opiniones y comentarios de otros consumidores, notas de cata, maridajes y detalles sobre la bodega y el proceso de elaboración. Esto ayudaría a los consumidores a tomar decisiones informadas y a seleccionar los vinos que mejor se adapten a sus preferencias.

Al fomentar la interacción y la participación de los usuarios, la plataforma promovería la formación de una comunidad sólida de amantes del vino. Los usuarios podrían compartir sus experiencias, recomendar vinos, interactuar con las bodegas y participar en eventos y actividades relacionadas con el vino. Esto contribuiría a fortalecer el efecto de red, ya que a medida que la comunidad crece, aumenta el valor para todos los usuarios.

## 1.5. Riesgos y mitigación

Para mitigar los riesgos mencionados, se pueden implementar las siguientes estrategias:

1. Riesgo logístico: Para superar el desafío logístico debido a las distancias entre las áreas de producción y los principales mercados, se puede implementar un sistema de selección de productos por parte del usuario, donde se armen cajas de 6 unidades de vino que justifiquen el envío. Además, se puede establecer un servicio de entrega puerta a puerta con un tiempo de entrega objetivo de 72 horas desde la compra hasta la entrega en el domicilio del cliente en Buenos Aires. Trabajar con empresas de logística confiables y establecer acuerdos sólidos puede ayudar a garantizar un proceso de entrega eficiente y confiable.
2. Competidores directos: Es fundamental realizar un monitoreo continuo de la competencia. Se debe estar atento a quiénes son los competidores directos, qué están haciendo, cuáles son sus planes y en qué se diferencian. Esto permitirá tomar medidas adecuadas para mantenerse competitivo y adaptarse a los cambios en el mercado.
3. Entorno económico: Es importante realizar un análisis regular del entorno económico y las variables que pueden afectar al negocio, como el consumo, la inflación, el empleo, el tipo de cambio y las inversiones. Mantenerse informado sobre estas variables y realizar ajustes estratégicos según sea necesario puede ayudar a mitigar el impacto de los cambios económicos.
4. Productos o servicios sustitutos: Identificar posibles productos o servicios sustitutos y evaluar cómo los clientes podrían satisfacer parcial o totalmente la misma necesidad a través de alternativas en el mercado. Esto permitirá anticiparse a posibles cambios en las preferencias de los consumidores y tomar medidas proactivas para mantenerse relevante y competitivo.
5. Contexto sociocultural: Prestar atención a las tendencias y variaciones en costumbres y modas. Mantenerse actualizado sobre los cambios en los hábitos de consumo y las preferencias de los clientes puede ayudar a adaptar la oferta de productos y servicios de acuerdo con las demandas actuales del mercado.
6. Ambiente tecnológico: Seguir de cerca las últimas innovaciones tecnológicas utilizadas por los líderes del mercado y evaluar su aplicabilidad en el negocio. Adaptar y adoptar tecnologías relevantes puede mejorar la eficiencia operativa, brindar una mejor experiencia al cliente y mantenerse a la vanguardia en el mercado.
7. Análisis de datos: Utilizar el análisis de datos como una estrategia principal para mitigar riesgos. Recopilar y analizar datos relevantes sobre el comportamiento del consumidor, las tendencias del mercado y otras variables relevantes puede proporcionar información valiosa para tomar decisiones informadas y adaptar la estrategia comercial.
8. Internacionalización: Considerar la posibilidad de expandirse a mercados internacionales con hábitos de consumo similares. Explorar oportunidades en otros países puede diversificar los riesgos y abrir nuevas fuentes de crecimiento y demanda.

## 1.6. Mercado

Según los datos del Observatorio Vitivinícola Argentino, el mercado del vino en Argentina se compone de consumidores de vino de 25 años o más, con un nivel socioeconómico alto (NSE ABC Amplio) y que son responsables de las decisiones de compra de alimentos y bebidas en el hogar. Estos consumidores compran en promedio 6,85 botellas de vino cada tres meses, gastando alrededor de $60 dólares en ese mismo período.

En cuanto a la frecuencia de consumo, se observa que el 24% de los encuestados consume vino una vez al mes, el 21% de 2 a 3 veces por semana, el 18% una vez por semana, el 14% de 4 a 6 veces por semana, el 11% todos los días, el 7% cada 10 días y el 6% restante lo consume dos veces al mes.

En términos de preferencias, el vino tinto lidera el ranking de vinos de alta gama, representando aproximadamente el 39,4% de las botellas consumidas. Le siguen los vinos espumantes con el 17%, los varietales con el 15,1% y los vinos blancos con el 12,8%. Dentro de los vinos tintos, el Malbec es el más preferido con un 77% de las elecciones, seguido por el Cabernet Sauvignon.

El conocimiento de la marca es el factor principal que influye en la elección de una marca de vino, seguido por el precio y el conocimiento de la bodega. Sin embargo, cuando se trata de compras en restaurantes, el precio se convierte en el factor más importante seguido por el conocimiento de la marca y la bodega.

A pesar de una disminución del 7% en la demanda de vinos a nivel nacional, se observa un aumento en el consumo y la popularidad de los vinos de alta gama. Mientras las ventas de vinos de menor precio han disminuido, los vinos premium y superpremium han experimentado un crecimiento significativo. Los vinos de "precio medio" han crecido un 13%, mientras que los superpremium han aumentado un 21%. Las categorías de vinos Ultra Premium y Uper, que generalmente no se venden en supermercados, sino en vinotecas especializadas, también han mostrado un buen desempeño.

Estos datos muestran un mercado de vinos argentinos en evolución, con una demanda sólida en el segmento de alta gama y una preferencia por vinos tintos, especialmente el Malbec.

## 1.7. Producto Alta Gama

Cuando nos referimos a un vino de alta gama, no existe una definición precisa y única, ya que no hay una ley o denominación específica en Argentina que determine qué vinos son considerados como tal. El precio es una variable importante a tener en cuenta, pero no es el único factor determinante. Además, no hay un punto de corte claro que indique cuándo un precio es considerado alto.

Para definir un vino de alta gama, es necesario considerar diversas variables que deben converger. Estas variables incluyen:

1. Materia prima: Se refiere al tipo de uva utilizada. Algunas cepas son más escasas, requieren cuidados especiales o tienen granos más pequeños, lo que puede afectar el costo del vino.
2. Calidad final: Influye si la cosecha fue manual o mecánica, si el vino tuvo paso por barricas de roble (tipo de madera y tiempo de crianza), y si es apto para la guarda y envejecimiento.
3. Reconocimiento local: Algunas bodegas gozan de un prestigio establecido por la calidad constante de sus vinos y la aceptación del público local, lo cual puede ser considerado al determinar un vino de alta gama.
4. Prestigio internacional: El reconocimiento y éxito de ciertas bodegas argentinas en otros países puede ser un indicador de calidad para sus vinos.
5. Consistencia de la marca: Marcas reconocidas que mantienen una reputación de producir vinos de alta calidad pueden influir en la percepción de un vino como alta gama.
6. Origen o terroir: Algunos terroirs aportan características únicas a las uvas, lo cual puede ser valorado por los consumidores como sinónimo de calidad. Sin embargo, no todos los vinos de un terroir serán considerados alta gama.
7. Puntajes obtenidos: Aunque los puntajes otorgados por expertos no son determinantes para todos los consumidores, pueden influir en la elección de un vino de alta calidad.
8. Marketing: Las acciones de promoción y publicidad que una bodega realice pueden aumentar el reconocimiento y el precio del vino, pero no garantizan su calidad superior.
9. Packaging e insumos: El tipo de botella, etiqueta y corchos utilizados pueden ser indicadores de un vino de alta gama. Por lo general, se emplean botellas más grandes y pesadas, y se evita el corcho sintético o la tapa a rosca.
10. Palabras en la etiqueta: Algunas palabras como "Premium", "Reserva", "Gran Reserva", "Ícono", "Single Vineyard", "Cosecha Especial", "Edición Limitada" o "Pequeñas Producciones" pueden orientar al consumidor sobre la calidad y exclusividad del vino.
11. Exclusividad de puntos de venta: Los vinos de alta gama suelen encontrarse en vinotecas o lugares especializados, en lugar de supermercados, debido a los cuidados especiales de traslado y almacenamiento que requieren.
12. Precio: El precio final del vino será el resultado de todas las variables anteriores. Puede variar desde valores medios a muy altos, dependiendo del posicionamiento que la bodega desee dar a su producto.

Es importante destacar que la calidad de un vino y su clasificación como alta gama pueden ser subjetivas. Cada consumidor debe elaborar su propio criterio y valoración en función de sus preferencias y experiencias. No existen vinos "mejores", sino vinos que pueden gustar más o menos según los gustos individuales.

## 1.8. Usuario

El perfil del comprador de vino puede variar, pero existen algunos rasgos comunes entre ellos. Según la información proporcionada, se pueden identificar tres perfiles principales de compradores:

1. Hombres de entre 30 y 60 años con perfil enológico hedonista: Estos consumidores son principalmente hombres que disfrutan del vino y lo consumen regularmente. Tienen preferencia por vinos de marcas reconocidas y buscan una buena relación calidad-precio. Este grupo tiende a ser conocedor y apreciar los placeres que ofrece el vino.
2. Mujeres compradoras online: En los últimos años, ha habido un aumento en el número de mujeres que compran vino online. Estas mujeres pueden tener diversos perfiles, pero es probable que compartan características similares a los compradores mencionados anteriormente, como apreciar vinos de moda, tener preferencia por marcas reconocidas y buscar una buena relación calidad-precio.
3. Consumidores trendy y prescriptores: Este grupo de consumidores se caracteriza por tener un consumo medio de vino y mostrar preferencia por vinos de moda o mediáticos. Actúan como prescriptores dentro de sus círculos sociales más cercanos, influyendo en las decisiones de compra de otros. Estos consumidores están al tanto de las tendencias y novedades en el mundo del vino.
4. Consumidores con perfil terroarista aficionados informados: Este grupo de consumidores valora enormemente el vino y su procedencia. Tienen un interés genuino en aprender y ampliar sus conocimientos sobre el vino. Están interesados en el concepto de terroir y aprecian la conexión entre el vino y su lugar de origen. Estos consumidores buscan experiencias y vinos que les permitan descubrir nuevas dimensiones del mundo vinícola.

## 1.9. E - Commerce en Argentina

El comercio electrónico en Argentina ha experimentado un crecimiento significativo en los últimos años, según los datos proporcionados por la Cámara de Comercio Electrónico Argentina (CACE) hasta el año 2018. Algunos puntos destacados de la situación del e-commerce en Argentina son los siguientes:

1. Crecimiento notable: La facturación del comercio electrónico en 2018 fue de u$d 1,20 billones, lo que representa un crecimiento anual del 47% en comparación con el año anterior.
2. Número de órdenes de compra: Se registraron 79 millones de órdenes de compra en 2018, con un ticket promedio de u$d 100, en comparación con los u$d 87 de promedio en 2017.
3. Aumento en ventas de productos: Hubo 120 millones de productos vendidos en 2018, un 25% más que en 2017. Este aumento en las unidades vendidas fue impulsado por los rubros de Alimentos y Bebidas, Artículos para el hogar e Indumentaria Deportiva.
4. Hábitos de consumo: 9 de cada 10 argentinos realizaron al menos una compra online, y 6 de cada 10 realizaron una compra en los últimos 12 meses. Los consumidores argentinos se basan en la calidad, servicio y precio al realizar compras online, y suelen comparar las ofertas disponibles en diferentes sitios web.
5. Aumento en compras vía dispositivos móviles: En 2018, el 35% de las compras se realizaron a través de dispositivos móviles, en comparación con el 27% del año anterior. Por otro lado, las ventas realizadas desde computadoras de escritorio disminuyeron del 73% en 2017 al 65% en 2018.
6. Nivel de satisfacción: La experiencia de compra online tuvo un nivel de satisfacción del 98% en 2018. Los consumidores valoran la comodidad de comprar desde casa, el ahorro de tiempo y dinero que implica el comercio electrónico.
7. Sectores destacados: Según el estudio de la CACE, los rubros más representativos en términos de facturación anual son Pasajes y Turismo (26%), Equipos y Accesorios de audio, consolas y teléfonos TI (12%), y Artículos para el Hogar, muebles, construcción y decoración (9%).
8. Importancia de Buenos Aires: La ciudad autónoma de Buenos Aires (CABA) y su área metropolitana (CAMBA) concentran el 37% de la facturación total del comercio electrónico en Argentina. Esta zona del país es el epicentro del tráfico de transacciones online, generando un total de u$d 425 millones en 2018.

*Objetivo del Capítulo*

*El objetivo de este capítulo es analizar el mercado del vino y explorar el impacto del comercio electrónico en Argentina, considerando las tendencias, el perfil de los consumidores, los hábitos de compra en línea y la satisfacción del consumidor. Se busca proporcionar una visión general de la industria vitivinícola y cómo el comercio electrónico ha influido en las preferencias y comportamientos de compra de los argentinos.*

*Fuentes utilizadas*

* *Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE) - https://www.cace.org.ar/*
* *Instituto Nacional de Vitivinicultura (INV) - https://www.inv.gov.ar/*
* *Observatorio Vitivinícola Argentino - http://www.observatorioviti.com.ar/*
* *Asociación Argentina de Sommeliers (AAS)*
* *Corporación Vitivinícola Argentina (COVIAR)*
* *Federación de Cámaras Vitivinícolas de Argentina (FEDECOVA)*

*Estas fuentes proporcionan información actualizada y confiable sobre el mercado del vino y el comercio electrónico en Argentina, permitiendo un análisis completo y fundamentado en el capítulo.*

# Capítulo 2. “EQUIPO DE TRABAJO”

En este capítulo, se desarrollará el factor humano necesario para llevar adelante el negocio de la plataforma digital de venta de vinos. A continuación, se presentan los puntos clave relacionados con el equipo de trabajo:

## 2.1. Fundadores

El equipo fundador tendrá el control del negocio, mientras que se subcontratarán diversos aspectos de la gestión de un e-commerce, como logística, tecnología, marketing y medios de pago. Sin embargo, dentro de la empresa se mantendrán funciones clave como la dirección operativa, atención al cliente, dirección de estrategia y plan de acción de marketing. Esto permite generar inteligencia interna, ya que un equipo controlará de primera mano las relaciones con los clientes, cultivando una base de datos y creando valor para la marca y un sentido de pertenencia.

Además, se busca el crecimiento del equipo interno a medida que aumenta el volumen de operaciones.

Los beneficios de esta estructura inicial son:

* Aceleración de los resultados gracias a alianzas con especialistas.
* Aprendizaje y retroalimentación para el desarrollo continuo.
* Control sobre la cadena de valor de la venta.
* Toma de decisiones directas y rápidas.
* Escalabilidad sin necesidad de compartir resultados.
* Inversión fija y medible.

Esta estructura inicial pequeña permite que el negocio sea ágil y dinámico, capaz de adaptarse a las necesidades del mercado.

## 2.2. Calificaciones

En este apartado se describirán las calificaciones y habilidades requeridas para los diferentes roles clave en el equipo de trabajo de la plataforma. A continuación, se detallan las calificaciones para cada puesto:

### 2.2.a. e-Commerce Manager

El e-Commerce Manager es responsable de la gestión de la tienda online de la compañía y desempeña un papel similar al de un director general. Es crucial que los e-Commerce Managers cuenten con una sólida formación empresarial aplicada al mundo de las ventas en línea. Deben tener conocimientos en soluciones tecnológicas, atención al cliente, logística integral, modelos de negocio, analítica web y marketing digital. Es fundamental que comprendan a fondo al comprador y definan los KPIs u objetivos que se desean alcanzar.

### 2.2.b. Operation Manager

El Operation Manager requiere una formación integral, ya que sus funciones son muy variadas. Su principal responsabilidad es coordinar los procesos y operaciones de la empresa, actuando como enlace entre los diferentes departamentos y asegurando la transversalidad entre ellos. En el contexto del negocio de la plataforma, este rol tiene un peso importante en el ámbito logístico y se encargará de supervisar la adquisición de nuevos productos, así como mantener la cadena de suministro necesaria para el negocio.

### 2.2.c. Marketing & Sales Manager

El Marketing & Sales Manager supervisa la estrategia de marketing de la empresa y establece las bases para las políticas, objetivos e iniciativas. Este profesional es responsable de realizar investigaciones de mercado y desarrollar planes de marketing específicos. Entre sus funciones se incluye el análisis de los mercados para ajustar los planes en consecuencia. Dado el nivel de responsabilidad asociado a este puesto, es necesario contar con un buen conocimiento de estadística y matemáticas, así como de los principios de marketing y ventas.

## 2.3 Competencias

En esta sección se detallarán las competencias necesarias para desempeñar los roles de e-commerce Manager, Operation Manager y Marketing & Sales Manager en la plataforma.

### 2.3.a. e-commerce Manager

1. Capacidad organizativa y de gestión: Es fundamental tener una visión global del negocio y ser capaz de controlar todas las fases del comercio electrónico.
2. Conocimiento del mercado y capacidad de negociación: Es importante tener un buen conocimiento del sector y saber negociar con proveedores para obtener las mejores ofertas posibles.
3. Conocimientos en tecnología y logística: Se requiere un conocimiento profundo de la gestión de la cadena de suministro y aprovechar los avances tecnológicos para optimizar el proceso logístico.
4. Liderazgo: Debe demostrar habilidades de liderazgo para establecer objetivos y dirigir al equipo hacia una misma dirección.
5. Experiencia previa en internet: Contar con experiencia en el mundo online permitirá comprender mejor los problemas y comportamientos del negocio y facilitará la toma de decisiones.
6. Capacidad analítica: Ser capaz de medir y analizar los datos de la plataforma para comprender el comportamiento de los usuarios y mejorar el rendimiento.

### 2.3.b. Operation Manager

1. Manejo de idiomas: En un mundo globalizado, contar con habilidades en diferentes idiomas es importante para la internacionalización de la empresa.
2. Flexibilidad y capacidad de adaptación: Debe ser capaz de adaptarse a diferentes entornos y situaciones, demostrando flexibilidad en su trabajo.
3. Proactividad: Debe ser una persona motivada y apasionada por su trabajo, buscando constantemente oportunidades y siendo proactivo en su enfoque.
4. Liderazgo: Debe actuar como un ejemplo para el equipo, estableciendo una relación de igualdad y colaboración.
5. Capacidad de negociación: Debe ser capaz de negociar con clientes, proveedores y otros roles de la empresa para alcanzar acuerdos beneficiosos.
6. Organización: Debe tener una buena capacidad de organización, estableciendo prioridades y siendo capaz de delegar tareas.

### 2.3.c. Marketing & Sales Manager

1. Analítico y creativo: Debe tener un equilibrio entre la capacidad analítica y la creatividad para desarrollar estrategias efectivas.
2. Habilidades de redacción: Debe ser capaz de redactar de manera persuasiva y utilizar un vocabulario adecuado para atraer a los clientes.
3. Capacidad para manejar cifras: Es importante poder analizar los resultados y obtener conclusiones para tomar decisiones basadas en datos.
4. Habilidades interpersonales y de comunicación: Debe ser capaz de interactuar de manera efectiva con diferentes personas y convencer al público de los beneficios del producto o servicio.
5. Adaptabilidad al cambio: Debe estar atento a las tendencias del mercado y ser capaz de adaptarse rápidamente a los cambios para mantenerse competitivo.
6. Empatía y optimismo: Debe mantener una buena relación con los clientes y transmitir optimismo en todo momento, actuando como líder y motivando al equipo.
7. Trabajo en equipo: Reconocer y valorar el trabajo de cada miembro del equipo, y ser capaz de colaborar y trabajar en conjunto para alcanzar los objetivos.

Estas competencias son fundamentales para el desempeño exitoso en los roles mencionados en la plataforma de e-commerce de vinos.

## 2.3. Desafíos del Equipo

En el contexto del E-Business Manager, existen varios desafíos que deben abordarse para lograr un crecimiento exitoso y mantenerse competitivo. Estos desafíos incluyen:

1. Innovación como estrategia a largo plazo: La innovación debe ser una prioridad en un entorno donde los nuevos modelos de negocios pueden cuestionar los modelos empresariales existentes. Es importante considerar la innovación como una estrategia a largo plazo en lugar de simplemente realizar cambios a corto plazo en partes de la empresa.
2. Asunción de riesgos: Para lograr un crecimiento significativo, es necesario asumir riesgos y ser más agresivo en la adopción de nuevos servicios y tendencias. El riesgo de quedarse inmóvil puede ser mayor que el riesgo asociado con el cambio. Es importante estar dispuesto a salir de la zona de confort y explorar nuevas oportunidades.
3. Aprovechamiento de la tecnología: La tecnología es un elemento diferenciador crucial en cualquier sector. El uso de tecnologías disruptivas puede ofrecer oportunidades para mejorar los productos y servicios, llegar a más mercados, obtener inteligencia de mercado y mejorar las relaciones con los clientes. Es esencial adoptar capacidades tecnológicas analíticas para obtener mayores beneficios.
4. Contratación y desarrollo de talento: Contar con el talento adecuado es fundamental para impulsar la innovación y el crecimiento. Es necesario encontrar personas con las competencias adecuadas y crear una cultura que fomente la atracción y retención del mejor talento. Esto implica establecer objetivos claros, ofrecer oportunidades de desarrollo y promover una cultura inclusiva.

En el caso del Operation Manager, también existen desafíos específicos relacionados con la planificación y el control de las operaciones. Algunos de estos desafíos incluyen:

1. Gestión orientada hacia la visibilidad y la comunicación: En lugar de sistemas complicados y detallados de planificación y control, se debe buscar una gestión más manejable que promueva la visibilidad y la comunicación. Esto implica utilizar herramientas tecnológicas adecuadas para facilitar la planificación y el control de la producción.
2. Consideración de factores clave en la planificación y control: Factores como los pedidos de los clientes, las previsiones de mercado y los métodos de planificación deben tenerse en cuenta al desarrollar estrategias de planificación y control. Es esencial monitorear el flujo de productos, la calidad de los proveedores y la conformidad con los acuerdos establecidos.

Por último, para el Sales & Marketing Manager, los desafíos están relacionados con la medición del retorno de la inversión, la asignación de suficiente presupuesto, la gestión de una página web eficaz en ventas, la selección de la tecnología adecuada y el entrenamiento del equipo. Además, encontrar el target o cliente ideal es fundamental para dirigir las estrategias de marketing de manera efectiva.

En general, estos desafíos requieren un enfoque estratégico, una mentalidad abierta hacia la innovación, la adopción de tecnologías relevantes y la gestión adecuada del talento para garantizar el éxito en el entorno empresarial actual.

*Objetivo del Capítulo*

*El objetivo de este capítulo es analizar los desafíos y prioridades en áreas clave de gestión empresarial, centrándose en el e-Business Management, Operations Management y Sales & Marketing Management, con un enfoque particular en el papel de las personas como equipo fundador.*

*El capítulo busca identificar los desafíos y oportunidades específicos que enfrentan los equipos fundadores en cada una de estas áreas, teniendo en cuenta factores como el crecimiento, la innovación, la tecnología, la cultura empresarial y la gestión del talento. Se busca comprender las prioridades estratégicas y operativas que deben abordar los equipos fundadores para lograr un crecimiento sostenible y una ventaja competitiva en el entorno empresarial actual.*

*Fuentes Utilizadas*

*Para elaborar este capítulo, se han utilizado informes y estudios de consultoras reconocidas, como PwC y McKinsey & Company, que aportan una visión experta y análisis basados en datos sobre las tendencias y desafíos en la gestión empresarial. Además, se han consultado libros especializados en el tema, como "The Lean Startup" de Eric Ries y "Scaling Up" de Verne Harnish, que brindan perspectivas prácticas y estratégicas sobre el papel de las personas en el éxito empresarial.*

*Además, se han utilizado fuentes en línea, como los sitios web oficiales de PwC y McKinsey & Company, donde se pueden encontrar informes, artículos y recursos adicionales que respaldan las ideas y conceptos presentados en este capítulo.*

* *Informe de PwC: "Global Consumer Insights Survey 2020"*
* *(https://www.pwc.com/gx/en/consumer-markets/consumer-insights-survey.html)*
* *Informe de McKinsey & Company: "The future is not what it used to be: Thoughts on the shape of the next normal" (https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-future-is-not-what-it-used-to-be-thoughts-on-the-shape-of-the-next-normal)Sitio web de PwC (https://www.pwc.com/)*
* *Sitio web de McKinsey & Company (https://www.mckinsey.com/)*

# Capítulo 3. “LA EMPRESA”

## 3.1. Misión, Visión y Valores

La misión de la empresa responde al "por qué" y representa su razón de ser. Define la actividad principal y el papel que la plataforma desempeña en el mercado. Al definir la misión, se tuvieron en cuenta las siguientes preguntas:

* ¿Qué hacemos?
* ¿Cuál es nuestro negocio?
* ¿A quién nos dirigimos?
* ¿Cuál es nuestro ámbito geográfico?
* ¿Cuál es nuestra ventaja competitiva?

La misión de "La Embajada del Malbec" se resume en la siguiente declaración:

"Ayudamos a encontrar el vino perfecto para cada persona, más allá del precio."

Por otro lado, la visión de la empresa representa "el qué" y establece hacia dónde se dirige a largo plazo. Es una guía para enfocar los esfuerzos y lograr coherencia, sinergia y orden. Al proyectar la visión, se consideraron las siguientes preguntas:

* ¿Cuál es la imagen futura de la empresa?
* ¿Hacia dónde dirigimos nuestra marca?
* ¿Cuál es nuestro propósito a largo plazo?
* ¿Cómo lograremos resultados?

La visión de "La Embajada del Malbec" es la siguiente:

"Ser la plataforma e-commerce de referencia para el mercado vitivinícola."

Por último, los valores representan "el cómo" y establecen los estándares de conducta, principios y creencias que guían la cultura de la empresa y orientan las decisiones. Al definir los valores, se reflexionó sobre las siguientes preguntas:

* ¿Cómo somos?
* ¿Cuáles son nuestros principios éticos?
* ¿En qué creemos?

Los valores de "La Embajada del Malbec" son los siguientes:

* Valores sociales: sustentabilidad y cooperación.
* Valores de desarrollo: innovación y dinamismo.
* Valores en las dinámicas de trabajo: colaboración, humildad y respeto.
* Valores del servicio al cliente: actitud de servicio y escucha activa.

Estos valores son coherentes con la empresa y se espera que tanto la organización como sus empleados los posean y crean en ellos.

## 3.2. Filosofía de conducción

La filosofía de conducción del negocio se basará en la participación de todos los empleados, fomentando la toma de decisiones a todos los niveles jerárquicos. Se busca integrar a todos los colaboradores en los objetivos de la empresa y compartir tanto los méritos como las responsabilidades. Esta filosofía tiene como resultado una estructura con pocos niveles jerárquicos, una toma de decisiones ágil, alta motivación de los participantes, compromiso con los resultados y mejoras significativas en los objetivos.

Además, se implementará un sistema de gestión por objetivos, donde se establecerán metas comunes para toda la empresa y se convertirán los objetivos individuales en objetivos de la organización. Este sistema se basará en la fijación de objetivos, seguimiento continuo y evaluación anual. Para su implementación, se requerirá educación y entrenamiento en el puesto de trabajo, apoyo de los gerentes, adaptación y cambio, habilidades interpersonales, coordinación de objetivos y una dirección participativa y basada en el trabajo en equipo.

Por último, se establecerá un sistema de retribución variable, donde se otorgarán premios monetarios independientes al sueldo de los colaboradores de acuerdo con su desempeño y contribución al funcionamiento del negocio. Este sistema incentivará la motivación, mejorará el desempeño, fomentará la retención del talento y permitirá flexibilizar los costos. Para su implementación, se definirán áreas clave, se fijarán objetivos, se establecerá un sistema de medición y cálculo, se asignará un presupuesto, se acordará la periodicidad de los pagos y se proporcionará un adecuado sistema de comunicación y seguimiento.

## 3.4. Cultura Deseada

La cultura deseada para nuestro negocio se caracteriza por promover una serie de valores, normas y formas de pensar que impulsen el comportamiento y el posicionamiento del personal en todos los niveles de la empresa. Aspiramos a establecer un estilo de dirección participativo, donde se fomente la autonomía individual, la delegación, la independencia y la participación de todos los colaboradores.

En nuestra cultura deseada, buscamos establecer una estructura organizativa clara y definida, con reglas y normas que rijan el funcionamiento de la empresa.

Valoramos el apoyo y la relación interpersonal entre los gerentes y los colaboradores, ya que reconocemos que esto contribuye a un clima laboral positivo y a un sentido de pertenencia a la organización. Además, consideramos esencial implementar un sistema de reconocimiento que premie el desempeño de los empleados de acuerdo con los resultados obtenidos.

Estos aspectos son importantes para promover un ambiente en el que se afronten los conflictos de manera constructiva y se fomente la innovación y la creatividad.

La cultura deseada busca promover la autonomía, el apoyo, la identidad y el reconocimiento en nuestra empresa.

## 3.5. Estructura Legal

En el contexto de un mundo globalizado y en constante avance tecnológico, donde la agilidad y flexibilidad son fundamentales para los emprendimientos, es necesario contar con estructuras legales que permitan la rápida concreción de los proyectos empresariales. En Argentina, las Sociedades por Acciones Simplificadas (S.A.S.) fueron creadas en 2017 con el objetivo de simplificar el proceso de establecer una entidad legal.

Considerando la mencionada normativa, nuestra plataforma operará bajo la estructura legal de la S.A.S. Esta forma societaria ofrece simplicidad y agilidad en la constitución, estructura y desarrollo de la nueva entidad. La S.A.S. es un tipo híbrido de sociedad que combina elementos de las sociedades por acciones y de responsabilidad limitada. Aunque su capital social se divide en "partes alícuotas" denominadas acciones, se aplican supletoriamente las normas que regulan las sociedades de responsabilidad limitada.

Las características clave de la estructura legal S.A.S. son las siguientes:

1. Posibilidad de ser unipersonal: La S.A.S. puede ser constituida por una o varias personas, ya sean físicas o jurídicas.
2. Responsabilidad limitada de los socios: Los socios limitan su responsabilidad a la integración de las acciones que suscriben o adquieren.
3. Capital social mínimo reducido: El capital social "mínimo" requerido para las S.A.S. es bajo, equivalente a dos salarios mínimos, vitales y móviles.
4. División del capital social en acciones: El capital social puede dividirse en acciones, lo que permite la captación de capitales mediante diversos tipos de acciones o incluso mediante "crowdfunding".
5. Constitución ágil y digital: La S.A.S. puede constituirse tanto por instrumento público como privado, incluso por medios digitales con firma digital. Esto permite la simplificación de procedimientos y la reducción de costos, incluyendo la constitución en línea en un plazo de 24 horas, con obtención del CUIT (Clave Única de Identificación Tributaria) y apertura de cuenta bancaria.
6. Amplitud en el objeto social: El objeto de la S.A.S. puede ser plural, es decir, puede englobar actividades principales sin necesidad de que estén relacionadas o conectadas entre sí. Esto permite la creación de una sociedad que pueda llevar a cabo diversas actividades desde el inicio, evitando la constitución de múltiples sociedades para nuevos emprendimientos.
7. Resolución de conflictos: La S.A.S. contempla un mecanismo ágil para resolver posibles conflictos entre sus integrantes. En el instrumento constitutivo se puede establecer la intervención de amigables componedores y árbitros, evitando recurrir a procedimientos judiciales y asegurando la continuidad de la sociedad.

La elección de una S.A.S. como estructura legal para nuestro negocio refleja nuestra orientación hacia la iniciativa privada, el sector emprendedor y las pequeñas y medianas empresas (PyMEs). La incorporación de estructuras legales flexibles que eliminan trámites burocráticos facilita la creación de negocios donde prevalezca la voluntad de las partes involucradas.

En este sentido, la S.A.S. brinda una herramienta jurídica y societaria acorde a las necesidades de emprendimiento, permitiéndonos centrar nuestros esfuerzos en la producción sin encontrar obstáculos burocráticos en nuestro proyecto.

*Objetivo del Capítulo*

*El objetivo de este capítulo es proporcionar una visión clara y detallada sobre la estructura organizativa y la estructura legal que se adoptará para el funcionamiento de la empresa. Se busca establecer una cultura empresarial sólida y elegir la estructura legal más adecuada para el negocio, teniendo en cuenta las necesidades del emprendimiento, la flexibilidad requerida y los requisitos legales vigentes.*

*Fuentes utilizadas*

* *Ministerio de Economía de Argentina - Sitio oficial del ministerio que puede proporcionar información sobre la legislación y regulaciones empresariales en Argentina: https://www.economia.gob.ar/*
* *Cámara Argentina de la Pequeña y Mediana Empresa (CAME) - Organización que brinda recursos y asesoramiento para emprendedores y pequeñas y medianas empresas: https://www.redcame.org.ar/*
* *Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) - Organización internacional que ofrece informes y estudios sobre políticas empresariales y estructuras legales en diversos países: https://www.oecd.org/*
* "Emprendedores, guía legal y financiera" de Eduardo Sánchez Hernández: Un libro que ofrece orientación legal y financiera para emprendedores y startups, incluyendo aspectos relacionados con la elección de estructuras empresariales.
* Harvard Business Review: Esta revista académica publica artículos y estudios de casos sobre gestión empresarial, incluyendo temas relacionados con la cultura organizativa y las estructuras legales.

# Capítulo 4. “Análisis del Macroentorno”

## 4.1 Entorno Macro

El entorno macro se refiere a aquellas fuerzas externas que tendrán un impacto en nuestra organización. Es importante tener en cuenta que la empresa no puede influir directamente en el macroentorno. Para describir y analizar este macroentorno, utilizaremos el modelo PESTEL, que nos permitirá identificar los factores externos clave que son vitales para la generación de estrategias y campañas a corto y largo plazo.

El análisis PESTEL considera los siguientes aspectos:

Factores Políticos: Evaluaremos cómo las políticas gubernamentales y las regulaciones pueden afectar nuestro negocio. Esto incluye aspectos como cambios en las leyes y regulaciones relacionadas con la industria del vino, políticas fiscales y comerciales, estabilidad política y factores geopolíticos relevantes.

1. Factores Económicos: Analizaremos las condiciones económicas que pueden influir en nuestro negocio, como el crecimiento económico, la inflación, las tasas de interés, la disponibilidad de crédito, el nivel de ingresos de los consumidores y los patrones de gasto.
2. Factores Sociales: Consideraremos los aspectos demográficos, socioculturales y de estilo de vida que pueden tener un impacto en nuestro mercado objetivo. Esto incluye tendencias demográficas, cambios en los valores y comportamientos de los consumidores, preferencias de consumo y preocupaciones sociales relevantes.
3. Factores Tecnológicos: Analizaremos cómo los avances tecnológicos y la innovación pueden influir en nuestro negocio. Esto incluye el desarrollo de plataformas digitales, el uso de análisis de datos, la automatización de procesos, las tendencias tecnológicas en el sector del vino y la protección de la propiedad intelectual.
4. Factores Ambientales: Consideraremos los aspectos relacionados con el medio ambiente que pueden afectar nuestro negocio. Esto incluye regulaciones ambientales, prácticas de sostenibilidad, cambio climático, preocupaciones sobre el empaque y la huella de carbono.
5. Factores Legales: Evaluaremos los aspectos legales y normativos que pueden influir en nuestra operación. Esto incluye legislación relacionada con la venta y distribución de vinos, regulaciones de etiquetado, protección de la propiedad intelectual y normativas de protección al consumidor.
6. El análisis PESTEL nos brindará una comprensión holística del entorno macro en el que operamos, lo que nos permitirá anticipar y adaptarnos a los cambios y tomar decisiones estratégicas informadas.

### 4.1.a. Entorno político

* Cambios de gobierno y calendario electorales: En el corto y largo plazo, no se esperan cambios extremos debido al reciente cambio de gobierno con un mandato de cuatro años hasta el 2023. Las elecciones de medio término en 2021 y las elecciones parlamentarias han resultado en el oficialismo con mayoría en ambas cámaras, lo que garantiza estabilidad política en el mediano y largo plazo.
* Política fiscal: La política fiscal actual es expansiva, estimulando la demanda y aumentando los gastos para impulsar la producción, reducir el desempleo y generar un mayor consumo. Sin embargo, es importante tener en cuenta que este tipo de política fiscal puede tener consecuencias, como el aumento de la inflación.
* Subsidios: El gobierno federal destina una parte significativa de los subsidios al esquema de tarifas de servicios públicos y transporte. Actualmente, se han detenido los aumentos de los servicios bajo la administración nacional, y se ha solicitado a los gobernadores que hagan lo mismo en sus jurisdicciones. En el caso de Mendoza, que es de particular interés para nuestra operación, se destinarán u$d 1250 millones para financiar a los productores viñateros, lo que incluye medidas como la creación de un Banco de Vino, créditos para cosecha, acarreo y elaboración, y el programa de anticipo de cosecha.
* Cambios en legislación: Se ha suspendido durante 180 días y se está revisando el funcionamiento de las Sociedades por Acciones Simplificadas (SAS) debido a consideraciones sobre su relación con entidades offshore. Además, se promueve una reforma judicial con cambios en la integración de la Corte Suprema.
* Acuerdos internacionales: La Unión Europea (UE) ha expresado su apoyo a que Argentina continúe con el proceso del acuerdo de libre comercio entre el Mercosur y la UE, a pesar de que la UE ha decidido apartarse del grupo en futuras negociaciones comerciales. Además, existen tensiones con Brasil, que es un actor principal en el Mercosur.
* Conflictos internos y externos: El oficialismo está formado por una coalición del peronismo con integrantes de la izquierda, centro izquierda y agrupaciones de nueva política, lo que genera luchas internas por el posicionamiento y el poder dentro del oficialismo. Las relaciones con los países limítrofes son complicadas debido a las diferencias políticas en el arco político.

En el análisis a corto plazo (1 a 6 meses), se destaca la estabilidad política debido a la continuidad del mismo color político. En el mediano plazo (1 a 3 años), se observan aspectos positivos como la política fiscal que incentiva el consumo y los subsidios que fomentan la producción de vino. Sin embargo, existen aspectos negativos como cambios en la legislación y tensiones en los acuerdos internacionales. A largo plazo (más de 3 años), los conflictos internos y externos generan incertidumbre y una lucha de posicionamiento.

### 4.1.b. Entorno económico

En esta sección, analizaremos el entorno macroeconómico que puede afectar a nuestra organización. Consideraremos aspectos como tasas de empleo, ciclo económico, PIB, inflación, devaluación y reevaluación de la moneda, déficit gubernamental, índice de confianza del consumidor y tasas de interés.

* Tasas de empleo: La tasa de empleo en Argentina se sitúa en el 43% de la población total activa, mientras que la tasa de desempleo es del 10%.
* Ciclo económico: En los últimos 35 años, Argentina ha experimentado un crecimiento promedio anual del 1.9%, por debajo del promedio de América Latina en su conjunto (2.6%). Esto ha sido resultado de períodos de rápida expansión intercalados con estancamientos y contracciones. La volatilidad económica pone en riesgo la inversión a largo plazo debido a la inestabilidad y la imprevisibilidad. En 2019, la economía se contrajo un 2.2% adicional.
* PIB: El PBI argentino alcanzó los 477,743 millones de dólares en 2019, y se prevé una caída del 1.3% para 2020, según la CEPAL. El PIB per cápita es de 10,280 dólares.
* Inflación: La inflación anual en Argentina es superior al 50%, y se espera que continúe alta en 2020.
* Devaluación y reevaluación de la moneda: En el primer cuatrimestre del año, el peso argentino se devaluó en un 30% frente al dólar (oficial).
* Déficit gubernamental: El Sector Público Nacional registró un resultado primario deficitario en marzo, y se espera un mayor déficit para el año 2020 debido a la disminución de la recaudación y el aumento del gasto.
* Índice de confianza del consumidor: La confianza de los consumidores se ha visto afectada negativamente por la aceleración de la tasa de inflación. El índice de confianza vinculado a la evaluación de las condiciones presentes ha caído significativamente, mientras que las expectativas han mostrado un ligero incremento.
* Tasa de interés: La tasa de interés de referencia se sitúa en el 45.4% anual. Esto puede promover el ahorro en pesos y ayudar a reactivar el crédito para familias y empresas.

En el análisis a corto plazo (1 a 6 meses), se destaca la oferta de recursos humanos, mientras que a mediano plazo (1 a 3 años), el ciclo económico puede influir en las inversiones a largo plazo. A largo plazo (más de 3 años), el menor consumo relacionado con el PBI y la devaluación pueden tener un impacto negativo, mientras que la tasa de interés favorable puede favorecer la toma de crédito.

### 4.1.c. Factores Sociales

En esta sección, analizaremos los factores sociales que pueden incidir en nuestra empresa, como el nivel de educación, los patrones de consumo, los medios de información, los hábitos alimentarios, el nivel de ingresos y la composición etaria.

* Educación: En Argentina, la educación primaria es casi universal, con avances significativos en el nivel inicial. La matrícula en el nivel inicial ha crecido un 66,9% entre 1996 y 2018, y tres de cada cuatro niños asisten al jardín de infantes. Aunque la educación secundaria es obligatoria desde 2006, todavía hay un 10% de adolescentes que están fuera del sistema. La cantidad de docentes ha aumentado en los últimos años, superando el crecimiento de la matrícula de alumnos. El nivel socioeconómico sigue siendo determinante para predecir la calidad de los aprendizajes, con una brecha de rendimiento entre jóvenes de hogares más y menos favorecidos.
* Patrones de Consumo: En los últimos años, el consumo masivo en Argentina ha mostrado una tendencia plana. Los consumidores están cambiando sus patrones de compra, buscando nuevas experiencias y ahorrar dinero. Se ha observado un aumento en la popularidad de marcas económicas, así como en el uso de canales mayoristas, comercio electrónico y mercados y ferias para controlar mejor el presupuesto. Las marcas deben ser más inclusivas, accesibles y creativas para conectar con estos hogares.
* Medios de Información: Los medios digitales, incluyendo las redes sociales, son los preferidos por los argentinos para acceder a las noticias. Un 86% de los usuarios elige medios digitales, seguido por las redes sociales (71%) y la televisión (67%). Los diarios impresos han experimentado una caída en los últimos años, alcanzando solo el 23% de preferencia en 2020. Este cambio refleja el crecimiento del ecosistema digital y la importancia de las fuentes digitales y las redes sociales para acceder a la información.
* Hábitos Alimentarios: El 73% de los argentinos ha incorporado cambios en sus hábitos alimentarios en los últimos cinco años, buscando una alimentación más saludable sin abandonar algunos gustos. Los alimentos saludables más consumidos son los huevos, las verduras, la leche y las frutas. Aunque se destaca la importancia del desayuno, el 47% considera que la cena es la comida más importante por poder compartirla en familia. Algunos alimentos que los argentinos no abandonan son el asado, la pizza, las milanesas, las pastas, el helado y las papas fritas. La mayoría cocina al menos cuatro veces por semana y utiliza el horno como método de cocción.
* Nivel de Ingresos: En Argentina, la población se divide en diferentes segmentos según el nivel de ingresos. La línea de pobreza se establece en $12,608.52 y aproximadamente el 35% de la población se encuentra por debajo de esta línea. El segmento medio incluye personas con un ingreso per cápita entre $22,695 y $126,085. Dentro de este segmento medio, se pueden distinguir tres niveles: medio-bajo, medio-intermedio y medio-alto. Aproximadamente el 60% de la población pertenece a esta clase media. Los ingresos superiores a $130,000 se consideran clase alta o segmento ABC1, representando alrededor del 5% de la población.
* Composición Etaria: La distribución de la población en Argentina varía según la edad. La siguiente es la información desglosada por sexo y grupo de edad:
* 0-14 años: 24.44% (hombres 5,629,345 / mujeres 5,293,680)
* 15-24 años: 15.2% (hombres 3,476,344 / mujeres 3,317,151)
* 25-54 años: 39.46% (hombres 8,808,591 / mujeres 8,826,379)
* 55-64 años: 9.12% (hombres 1,977,421 / mujeres 2,096,665)
* 65 años y más: 11.79% (hombres 2,216,487 / mujeres 3,052,135)

A corto, mediano y largo plazo, se presentan oportunidades positivas con relación a los factores sociales que afectan a nuestra empresa. Estos incluyen el aumento de la migración hacia el comercio electrónico, el liderazgo de los medios digitales y las redes sociales como fuentes de información, el enfoque en la cena como momento de venta, la existencia de una masa crítica de consumidores según sus ingresos y la presencia de una masa crítica en diferentes grupos de edad.

### 4.1.d. Factores tecnológicos

Los avances tecnológicos son cada vez más importantes en todas las industrias, y es fundamental que las organizaciones sean conscientes de qué tipo de tecnologías pueden beneficiarlas. A continuación, se presentan los factores tecnológicos relevantes en Argentina.

* Machine Learning / Inteligencia Artificial: En Argentina, el negocio de Microsoft en servicios en la nube ha experimentado un crecimiento significativo en los últimos años. Actualmente, el 50% del negocio de Microsoft pertenece a los servicios en la nube, mientras que hace dos años este porcentaje era solo del 12%. La combinación de dispositivos múltiples, la inteligencia artificial en cualquier lugar y la computación sin servidores están impulsando el desarrollo de tecnologías inteligentes y periféricas. Los usuarios esperan un acceso transparente y confiable, lo cual es posible gracias a la nube. Las empresas deben invertir en una estrategia tecnológica que integre puntos de contacto móviles, web y físicos.
* Programación: En los últimos 10 años, el sector de Software y Servicios Informáticos en Argentina ha experimentado un crecimiento tanto en la cantidad de empleados como en el número de empresas. Sin embargo, la cantidad de personas que saben programación web se ha mantenido prácticamente sin cambios. Esto ha generado una situación de pleno empleo para aquellos que tienen conocimientos en creación de páginas web. Se espera que el sector siga creciendo en los próximos años, con planes de expansión y aumento en las contrataciones.
* Costo de nueva tecnología o dispositivos tecnológicos: En Argentina, el valor de las computadoras y notebooks es significativamente más alto que en otros países de la región. En algunos casos, el sobreprecio puede superar el 60% en comparación con el costo en otros lugares. Esto se debe a la logística, la carga arancelaria y la alta presión impositiva que impone el gobierno argentino a los productos importados. La existencia de numerosos impuestos (unos 167) genera un aumento de hasta el 60% en los precios de los productos. Factores como logística, tipo de cambio, inflación y presión tributaria contribuyen a estos costos adicionales.
* Obsolescencia y ciclo de vida de las computadoras y celulares: El ciclo de vida ideal de una computadora no debería exceder los cinco años, mientras que para los teléfonos móviles se estima en alrededor de cuatro años. Sin embargo, en Argentina, el ciclo de vida de la tecnología suele ser más largo, aproximadamente ocho o nueve años para las computadoras y más de cuatro años para los teléfonos móviles. En el mercado informático, se considera que mantener un parque de computadoras antiguas es más costoso que renovarlo.
* Internet: En Argentina, se ha observado un crecimiento significativo en la penetración de internet fija residencial de banda ancha. En marzo de 2020, el país contaba con 1,047,817 conexiones por fibra óptica, lo que representa un crecimiento del 64.4% en comparación con marzo de 2019. Las conexiones por fibra óptica han ganado mayor participación, seguidas por los accesos por cablemódem y los inalámbricos. Las conexiones ADSL han experimentado un retroceso. Además, se ha producido un aumento en la velocidad promedio de internet, pasando de 17 Mbps en marzo de 2019 a 38 Mbps en marzo de 2020. En comparación con otros países de la región, Argentina tiene una penetración de internet fijo residencial de banda ancha del 57.3%.

En el corto plazo (1 a 6 meses), la situación en relación con los factores tecnológicos en Argentina es mixta, con avances en inteligencia artificial pero altos costos de tecnología y dispositivos. En el mediano plazo (1 a 3 años), se espera un crecimiento continuo en el sector de programación y una mayor penetración de internet de banda ancha. En el largo plazo (+ de 3 años), se requiere un enfoque en la renovación tecnológica y la mejora de la conectividad en todo el país.

### 4.1.e. Factores ecológicos o ambientales

El medio ambiente puede tener un impacto significativo en las organizaciones. A continuación, se detalla cómo ciertos factores ecológicos afectan a Argentina:

* Cambio climático: Argentina ha establecido estrategias para combatir el cambio climático, en colaboración con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. El país tiene metas ambiciosas para la reducción de emisiones y ha creado el Gabinete Nacional de Cambio Climático para coordinar las acciones. La mayor parte de las emisiones provienen de la energía y la ganadería. Se está trabajando para abordar este desafío y adaptarse al cambio climático.
* Consumo de recursos no renovables: Argentina cuenta con reservas de biocapacidad para producir recursos y servicios ambientales. Sin embargo, existen preocupaciones sobre el consumo excesivo de recursos y la deforestación. El país ha perdido una gran cantidad de hectáreas de bosques nativos y depende en gran medida de combustibles fósiles en su matriz energética. También se ha observado un descarte significativo de recursos pesqueros en el mar.
* Reciclaje: El reciclaje aún es un desafío en Argentina. La mayoría de la población tiene poco conocimiento sobre el tratamiento, separación y reciclado de la basura. Aunque hay interés en recibir información y se reconoce la importancia de separar los residuos reciclables, solo una minoría tiene el hábito regular de separar la basura. Se necesita una mayor conciencia y educación sobre el reciclaje en el país.
* Contaminación: Argentina enfrenta problemas de contaminación del agua, tanto en ríos como en el mar. La falta de conciencia en el uso del agua, la falta de reparación de filtraciones y la gestión inadecuada de las aguas residuales son desafíos importantes. La producción de basura también es un problema, ya que gran parte no se trata adecuadamente y termina en rellenos sanitarios. Además, la dependencia de combustibles fósiles y la actividad industrial contribuyen a la contaminación del aire.

A corto plazo (1 a 6 meses), Argentina está tomando medidas para abordar el cambio climático, pero se enfrenta a desafíos en el consumo de recursos, el reciclaje y la contaminación. En el mediano plazo (1 a 3 años), se requiere un mayor enfoque en la educación y conciencia ambiental para promover el reciclaje y la gestión adecuada de los recursos. En el largo plazo (+ de 3 años), es necesario reducir la dependencia de combustibles fósiles y abordar los problemas de contaminación en el agua y el aire.

### 4.1.f. Factores legales o jurídicos

* Propiedad intelectual: En Argentina, la protección de la propiedad intelectual es un aspecto importante, pero presenta desafíos. El país ha mostrado un desempeño inferior en comparación con otros países en términos de solicitudes y otorgamientos de patentes. Esto puede afectar la capacidad de la empresa para proteger sus invenciones y productos, así como también puede influir en su competitividad en el mercado. La falta de una sólida protección de la propiedad intelectual puede permitir la copia y la competencia desleal.
* Legislación laboral: La legislación laboral en Argentina establece los derechos y obligaciones tanto para los trabajadores como para los empleadores. Se presume la existencia de una relación laboral aun cuando no se celebre un contrato por escrito. La dependencia jurídica, económica y técnica son aspectos clave para determinar la existencia de un contrato de trabajo. Además, existen leyes y regulaciones específicas que rigen las condiciones laborales y la seguridad social. La rigidez de la legislación laboral puede impactar la flexibilidad y los costos laborales de la empresa.
* Código de Comercio: El Código de Comercio regula las actividades comerciales y tiene como objetivo facilitar y limitar los negocios. En su función facilitadora, busca brindar seguridad y estabilidad a las operaciones comerciales, así como promover y tutelar el crédito y la circulación de la riqueza. Sin embargo, también impone cargas, obligaciones y controles para prevenir conductas indebidas en el ámbito comercial. La fuerte regulación puede generar obstáculos burocráticos y limitaciones para la empresa.

En general, estos factores legales o jurídicos pueden tener un impacto negativo en la empresa en el corto y mediano plazo. La falta de protección efectiva de la propiedad intelectual, la rigidez de la legislación laboral y la fuerte regulación comercial pueden generar obstáculos y limitaciones para el desarrollo de la empresa. Es importante que la empresa esté al tanto de los cambios en la legislación y se adapte a ellos para evitar problemas legales y maximizar su éxito en el mercado.

## 4.2. Resultado del análisis

Nos complace ver que hemos identificado una serie de factores positivos que respaldan el desarrollo de nuestra plataforma, como el crecimiento económico, el avance de internet fija y el impulso al consumo. Estos factores nos brindan una base sólida para llevar adelante nuestro negocio y nos indican que existe un mercado receptivo para nuestros productos o servicios.

Sin embargo, también hemos identificado algunos desafíos y obstáculos, como la competencia, la inestabilidad política y los desafíos legales. Reconocemos que estos factores requerirán una atención especial y estrategias para superarlos. Evaluaremos cuidadosamente cada uno de ellos y desarrollaremos estrategias de mitigación o adaptación para minimizar su impacto negativo en nuestro negocio.

El análisis del macroentorno PESTEL nos ha proporcionado una visión completa de los factores externos que pueden influir en nuestro negocio.

*Objetivo del Capítulo*

*Comprender y evaluar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que podrían influir en nuestro negocio en Argentina. Mediante este análisis, buscamos identificar las oportunidades y los desafíos específicos del entorno empresarial argentino, a fin de tomar decisiones estratégicas informadas.*

*Fuentes de información utilizada*

* *Sitio web del Banco Central de la República Argentina (www.bcra.gob.ar) para obtener datos económicos y políticos actualizados.*
* *Informes y publicaciones del Instituto Nacional de Estadística y Censos de Argentina (INDEC) (www.indec.gob.ar) para datos demográficos y sociales.*
* *Informes y publicaciones del Ministerio de Producción y Trabajo de Argentina (www.argentina.gob.ar/produccion) para obtener información sobre regulaciones laborales y comerciales.*
* *Informes y publicaciones del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible de Argentina (www.argentina.gob.ar/ambiente) para obtener datos sobre el entorno ambiental y las regulaciones relacionadas.*

# Capítulo 5. “Análisis Microentorno”

## 5.1 Entorno Micro

Es fundamental analizar la industria o sector utilizando el marco de las cinco fuerzas de Michael Porter. A continuación, se presenta un análisis de cada una de estas fuerzas en relación con la plataforma "La Embajada del Malbec":

1. Rivalidad entre competidores: En la industria de venta de vinos en línea, la rivalidad entre competidores es alta. Existen numerosas plataformas digitales y tiendas en línea que ofrecen una amplia variedad de vinos. Sin embargo, "La Embajada del Malbec" puede diferenciarse al centrarse en bodegas pequeñas o boutique y proporcionar una experiencia de compra y conocimiento especializado en vinos. La competencia se basa principalmente en la calidad de los productos, el servicio al cliente, la disponibilidad de catas y eventos, así como las alianzas estratégicas con bodegas y sommeliers reconocidos.
2. Amenaza de entrada de nuevos competidores: La amenaza de nuevos competidores en el mercado de venta de vinos en línea es moderada. Aunque el inicio de una plataforma digital requiere inversión y conocimiento especializado, el crecimiento del comercio electrónico y la facilidad de establecer una tienda en línea han reducido las barreras de entrada. Sin embargo, "La Embajada del Malbec" puede mantener una ventaja al establecer relaciones sólidas con bodegas exclusivas, construir una base de clientes leales y ofrecer un valor agregado a través de información especializada y experiencias interactivas.
3. Amenaza de ingreso de productos sustitutos: La amenaza de productos sustitutos en la venta de vinos en línea es baja. Aunque existen alternativas como comprar vinos en tiendas físicas, "La Embajada del Malbec" puede destacar al enfocarse en bodegas pequeñas y ofrecer una selección única de vinos con detalles sobre cata, maridaje y denominación de origen. Además, la plataforma puede ofrecer contenido exclusivo, como entrevistas con enólogos y sommeliers, lo cual dificulta la sustitución directa de la experiencia que brinda la plataforma.
4. Poder de negociación de los proveedores: El poder de negociación de los proveedores en la industria de venta de vinos en línea puede variar. En el caso de bodegas pequeñas o boutique, suelen tener un poder de negociación moderado, ya que desean expandir su presencia en el mercado y pueden beneficiarse de la visibilidad que ofrece "La Embajada del Malbec". Sin embargo, es importante establecer acuerdos comerciales justos y mutuamente beneficiosos para garantizar el suministro constante de productos de calidad.
5. Poder de negociación de los consumidores: El poder de negociación de los consumidores en la venta de vinos en línea es alto. Los consumidores tienen acceso a una amplia gama de opciones y pueden comparar precios y características fácilmente. Sin embargo, "La Embajada del Malbec" puede influir en el poder de negociación de los consumidores al proporcionar información detallada sobre los productos, catas virtuales, recomendaciones personalizadas y la oportunidad de interactuar con sommeliers expertos. Al enfocarse en la experiencia del usuario y ofrecer un valor agregado, la plataforma puede fidelizar a los consumidores y reducir su disposición a cambiar de proveedor.

### 5.1.a. Rivalidad entre competidores

En el análisis de la rivalidad entre competidores en la industria de venta de vinos en línea, es relevante distinguir entre las plataformas propias de las bodegas y las plataformas de los retailers. En este caso, nos centraremos en las plataformas de los retailers, donde la competencia es intensa y el precio es el principal factor de decisión de compra para aproximadamente el 65% de los consumidores.

Existen varios competidores en este segmento, y algunas empresas implementan estrategias de diferenciación para ser competitivas. Sin embargo, las empresas se encuentran relativamente equilibradas en términos de fuerzas, y el crecimiento se logra principalmente capturando cuota de mercado.

A continuación, se mencionan algunos de los competidores destacados en este mercado:

* "Vinosyspirits.com": Esta plataforma ofrece combos de vinos y otros licores, diversificando su oferta más allá de los vinos.
* "Viners.com.ar": Se enfoca en ofrecer sets combinados de varias marcas, lo cual puede atraer a consumidores interesados en probar diferentes vinos.
* "SieteSpirits.com": Esta plataforma se destaca por ofrecer tanto vinos importados como nacionales, brindando opciones variadas a los consumidores.
* "EnoGarage.com": Trabaja exclusivamente con un par de bodegas, lo que puede generar un enfoque más especializado y selecto en su oferta.
* "PolArgentina.com": Se dirige a marcas poco conocidas, ofreciendo una oportunidad para descubrir vinos menos populares, pero de calidad.
* "Tonelprivado.com": Esta plataforma se especializa en marcas clásicas y ofrece combos de vinos reconocidos.

Es importante tener en cuenta que algunas tiendas físicas, como Tonel Privado o Eno Garage, están expandiendo sus negocios hacia el canal en línea. Estas empresas cuentan con una ventaja clave en este mercado, que es el espacio de almacenamiento y pueden utilizar sus tiendas físicas como nodos logísticos para la distribución de los productos. La rivalidad entre competidores en la industria de venta de vinos en línea es alta. Si bien el precio sigue siendo un factor determinante en la decisión de compra, las empresas buscan diferenciarse a través de estrategias específicas. Además, la entrada de tiendas físicas al canal en línea agrega competencia adicional en el mercado.

### 5.1.b. Amenaza entrada nuevos competidores

Al analizar la amenaza de entrada de nuevos competidores en la industria de venta de vinos en línea, se pueden identificar distintos factores que pueden facilitar o dificultar el ingreso de nuevos actores al mercado. A continuación, se evalúan dichos factores:

* Economías de escala: Las economías de escala representan una barrera alta para nuevos competidores. Algunas plataformas ya establecidas cuentan con una cadena logística y de almacenamiento desarrollada en sus tiendas físicas, lo que dificulta la escalabilidad para aquellos que buscan ingresar al mercado sin contar con dicha infraestructura. Las grandes plataformas tienen una ventaja competitiva debido a sus costos unitarios más bajos en la venta, marketing y servicios, lo cual puede dificultar la entrada de nuevos competidores. (ALTA)
* Diferenciación de producto: La fidelidad establecida en los vinos es baja, ya que los consumidores suelen probar diferentes bodegas y varietales. Aunque exista cierta confianza en las bodegas tradicionales, la amplia gama de vinos disponibles en el mercado genera una competencia intensa en términos de diferenciación de productos. (BAJA)
* Necesidades de capital: Para iniciar un negocio de comercio electrónico en esta industria, no se requiere un gran capital. Existen soluciones y herramientas tecnológicas disponibles para facilitar el inicio de estos negocios. Además, las bodegas suelen tener un excedente de producto y están constantemente buscando canales de comercialización, lo que reduce las barreras financieras para nuevos competidores. (BAJA)
* Costos vinculados a los cambios: Las plataformas de comercio electrónico no tienen costos significativos asociados a los cambios para los consumidores. Solo aquellas plataformas que tienen un modelo de suscripción pueden tener algún costo de cancelación. (BAJA)
* Acceso a los canales de distribución: Para ingresar al mercado, se requiere una inversión significativa en marketing digital y redes sociales para aumentar la visibilidad de la plataforma. Además, la estructura de la cadena de suministro debe ser sólida debido a que el producto se produce a una distancia considerable del lugar de venta. Estas barreras pueden dificultar la entrada de nuevos competidores. (ALTA)
* Desventajas de costos independientemente del tamaño de la empresa: Si se cuenta con capital, prácticamente cualquier plataforma de vino puede competir en el mercado. Sin embargo, aquellas plataformas con una mejor cadena de distribución pueden tener cierta ventaja competitiva. (BAJA)
* Política gubernamental: La industria de venta de vinos en línea no está sujeta a regulaciones significativas por parte del gobierno, lo cual representa una barrera baja para los nuevos competidores. (BAJA)

Aunque las economías de escala y el acceso a los canales de distribución pueden ser barreras significativas para los nuevos competidores en la industria de venta de vinos en línea, factores como la diferenciación de productos, las necesidades de capital y los costos de cambio son relativamente bajos. Además, la industria no está sujeta a regulaciones gubernamentales significativas.

### 5.1.c. Amenaza de productos sustitutos

* La amenaza de ingreso de productos sustitutos en la industria de venta de vinos en línea puede representar un desafío para "La Embajada del Malbec". En este caso, la cerveza se identifica como un producto sustituto que amenaza el negocio.
* Existen varios factores a considerar en relación con la amenaza de productos sustitutos:
* Necesidades cubiertas: Los productos sustitutos, como la cerveza, pueden satisfacer las mismas necesidades que el vino, pero a un precio menor. Esto puede atraer a los consumidores que buscan alternativas más económicas.
* Percepción del consumidor: Algunos consumidores pueden percibir que tanto el vino como la cerveza no son diferentes en términos de satisfacción de necesidades. En los últimos años, ha habido un aumento significativo en el consumo de cerveza, especialmente en el segmento de cerveza artesanal. Además, se ha observado un incremento en la oferta de plataformas que venden cerveza y promocionan nuevos productos de forma constante.
* Acceso y logística: Tanto el vino como la cerveza tienen una accesibilidad similar para los clientes, utilizando los mismos canales de distribución y procesos logísticos. Sin embargo, la producción de cerveza suele ser local, lo que puede brindar cierta ventaja en términos de disponibilidad y frescura del producto.
* Diferencias de precio: El precio del producto sustituto, en este caso, la cerveza, puede ser significativamente más bajo que el precio de los vinos premium. Los packs o combos de cervezas premium suelen tener un costo de alrededor de u$d. 25, mientras que una caja de vinos de la misma gama puede ascender a unos u$d. 50.
* Percepción de calidad y lujo: Existe un posicionamiento en el mercado donde el vino se considera un producto de lujo, mientras que la cerveza se asocia con un consumo más masivo. La calidad del producto y la percepción de lujo pueden influir en la elección de los consumidores y en la amenaza de productos sustitutos.

En conclusión, la amenaza de ingreso de productos sustitutos, como la cerveza, puede representar un desafío para "La Embajada del Malbec". La oferta de cervezas artesanales, el acceso similar a través de canales de distribución y los precios más bajos son factores que deben tenerse en cuenta. Además, la percepción de lujo asociada al vino puede ser un punto a favor, pero es importante monitorear la evolución del mercado y adaptar las estrategias para diferenciarse y satisfacer las necesidades y preferencias de los consumidores.

### 5.1.d. Poder de negociación de los proveedores

En el contexto del poder de negociación de los proveedores en la industria de venta de vinos en línea, se pueden identificar algunos elementos clave:

* Situación del mercado: Actualmente, muchas bodegas boutique se encuentran con un exceso de stock debido a la caída en las exportaciones y buscan canales para vender sus productos. Esta situación favorece a las plataformas de venta de vinos, ya que los proveedores están dispuestos a colaborar y buscar oportunidades de promoción y ventas conjuntas.
* Colaboración y cercanía: Las bodegas colaboran estrechamente con las plataformas de venta de vinos a través de acciones como degustaciones, catas, eventos y muestras. Esta cercanía refuerza la relación y convierte a las bodegas en socios estratégicos de las plataformas. La distribución de los productos de las bodegas es un aspecto clave de su negocio y su colaboración es fundamental para el éxito de las plataformas.
* Incentivos y promociones: Algunos proveedores ofrecen ventajas adicionales, como bonificaciones en unidades o descuentos, para impulsar la venta de productos que no tienen una alta demanda. Existe un incentivo por parte de los proveedores para dar salida a esos productos a través de promociones conjuntas con otros productos.
* Logística y costos: Uno de los aspectos en los que los proveedores ejercen cierta presión es en la logística y el cuidado de sus productos. El retiro de los productos de los almacenes y los costos asociados a la logística suelen ser responsabilidad de los distribuidores. Estos costos pueden ser trasladados a las plataformas de venta de vinos.
* Formas de pago y ciclo: En la industria, se considera común un ciclo de pago de 90 días, lo que implica un plazo de pago relativamente largo. Esta flexibilidad en los términos de pago puede ser una ventaja para las plataformas, ya que les permite manejar su flujo de efectivo de manera más eficiente.

En la industria de venta de vinos en línea, no se observa una fuerte presión por parte de los proveedores. Más bien, se destaca su colaboración y cercanía con las plataformas, así como su disposición a apoyar el negocio mediante acciones conjuntas y promociones. La logística y los costos asociados pueden ser aspectos en los que los proveedores ejerzan cierta presión, pero en general, se considera que los proveedores son socios estratégicos importantes para las plataformas de venta de vinos.

### 5.1.e. Poder de los consumidores

El poder de negociación de los consumidores en la industria de venta de vinos en línea es significativo y se ve influenciado por varios factores:

* Decisión basada en el precio: El precio es un factor determinante en la elección del consumidor de vinos. Dado el alto stock de productos y la competencia en precios, los consumidores tienen un poder importante para comparar y seleccionar las opciones más convenientes.
* Influencia de las redes sociales: Las plataformas de venta de vinos dependen en gran medida de las redes sociales como herramienta de marketing. Los consumidores tienen la capacidad de ejercer presión a través de sus opiniones, reseñas y comentarios en plataformas digitales, lo que puede afectar la reputación y el éxito de las plataformas.
* Cambiante y adaptativo: Los consumidores de vinos suelen tener expectativas cambiantes y están dispuestos a modificar sus hábitos de compra en busca de conveniencia. Esto significa que las plataformas deben estar atentas a las demandas y preferencias cambiantes de los consumidores para adaptarse y ofrecer experiencias y productos que satisfagan sus necesidades.
* Reacciones ágiles: Los consumidores son ágiles en reaccionar ante estímulos y nuevos escenarios. Pueden cambiar rápidamente de una plataforma a otra si encuentran propuestas más atractivas o mejores ofertas. Esto genera una presión adicional sobre las plataformas para ofrecer constantemente propuestas de valor competitivas.
* Expectativas de transparencia: Los consumidores esperan que las empresas sean transparentes en su comunicación y acciones. La creciente influencia de las redes sociales ha hecho que la privacidad se vuelva pública, y los consumidores están cada vez más informados y exigentes en cuanto a la claridad y concisión de los mensajes por parte de las empresas.

Los consumidores de vinos en línea tienen un poder significativo en la industria, impulsado por su enfoque en el precio, su influencia en las redes sociales, su capacidad de adaptación y reacción ágil, y sus expectativas de transparencia. Las plataformas de venta de vinos deben estar atentas a estos factores y adaptarse constantemente para satisfacer las demandas cambiantes de los consumidores y mantener su competitividad en el mercado.

*Objetivo del Capítulo*

*El objetivo del capítulo 5 es realizar un estudio detallado del microentorno de la industria de venta de vinos a través de la aplicación del modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter. Este análisis permitirá comprender la dinámica competitiva del sector, identificar las principales amenazas y oportunidades, y evaluar el grado de influencia de los competidores, proveedores y consumidores en el negocio de la plataforma digital de venta de vinos.*

*Fuentes utilizadas*

* *Google Scholar: https://scholar.google.com.ar/*
* *Revista de la Facultad de Agronomía (UNC) - https://revistas.unc.edu.ar/index.php/fagro*
* *Instituto Nacional de Vitivinicultura - https://www.argentina.gob.ar/vitivinicultura*
* *Observatorio Vitivinícola Argentino - http://www.vitivinicultura.org.ar/*

# Capítulo 6. “Análisis Interno FODA”

## 6.1. Análisis Interno

En este capítulo, realizaremos un análisis exhaustivo de nuestra plataforma, centrándonos en nuestras fortalezas y debilidades internas, así como en las oportunidades y amenazas externas que enfrentamos. Utilizando el análisis PESTEL y las 5 fuerzas de Porter como referencia, evaluaremos nuestra posición actual y definiremos una estrategia efectiva para nuestro crecimiento y éxito continuo.

Exploraremos nuestros puntos fuertes, como nuestra amplia variedad de productos, enfoque en la experiencia del usuario y colaboración con sommeliers. También identificaremos las oportunidades que existen en el mercado, como el creciente interés en el consumo de vinos y los segmentos de mercado desatendidos.

Al mismo tiempo, reconoceremos nuestras debilidades, como la competencia intensa y nuestra dependencia de la cadena de suministro. Analizaremos las amenazas externas, como competidores establecidos y cambios en las preferencias del consumidor.

Este análisis interno nos permitirá desarrollar estrategias y acciones concretas que aprovechen nuestras fortalezas y oportunidades, al tiempo que aborden nuestras debilidades y minimicen las amenazas. Nuestro objetivo final es impulsar un crecimiento sostenible y un éxito continuo, brindando una experiencia excepcional a nuestros clientes y manteniendo nuestra posición de liderazgo en el mercado del comercio electrónico de vinos.

## 6.2. FODA

El análisis FODA es una herramienta estratégica que nos permite evaluar los factores internos y externos que afectan a nuestra plataforma. A través de este análisis, identificaremos nuestras fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, lo que nos proporcionará una visión integral de nuestra situación actual y nos ayudará a desarrollar estrategias efectivas.

1. Fortalezas: En esta sección, identificaremos los aspectos positivos y ventajas internas de nuestra plataforma. Esto puede incluir nuestra amplia selección de productos, experiencia en la industria, colaboración con sommeliers, tecnología innovadora, reconocimiento de marca, entre otros.
2. Debilidades: Aquí examinaremos las áreas en las que nuestra plataforma presenta deficiencias o desafíos internos. Puede ser la falta de recursos financieros, limitaciones en la cadena de suministro, falta de reconocimiento de marca, necesidad de mejorar la experiencia del usuario en el sitio web, entre otros aspectos que necesiten ser abordados.
3. Oportunidades: En esta parte, nos enfocaremos en los factores externos positivos que pueden generar ventajas competitivas para nuestra plataforma. Esto puede incluir el crecimiento del mercado de comercio electrónico, la demanda creciente de vinos de calidad, la expansión a nuevos mercados o segmentos de clientes, alianzas estratégicas, entre otros.
4. Amenazas: Aquí evaluaremos los factores externos negativos que pueden afectar adversamente a nuestra plataforma. Estas amenazas pueden incluir la competencia intensa en el mercado, cambios en las preferencias del consumidor, regulaciones gubernamentales, fluctuaciones económicas, entre otros.

Al realizar el análisis FODA, obtendremos una visión clara de nuestra posición interna y externa, lo que nos permitirá desarrollar estrategias efectivas que aprovechen nuestras fortalezas, minimicen nuestras debilidades, capitalicen las oportunidades y mitiguen las amenazas. Esto nos ayudará a tomar decisiones informadas y a desarrollar un plan estratégico sólido para el crecimiento y éxito continuo de nuestra plataforma.

### 6.2.a. Fortalezas

Nuestra plataforma, conta con varias fortalezas que nos destacan frente a la competencia:

* Interacción con consumidores y bodegas: Nuestra plataforma ofrece la oportunidad única de interactuar con otros consumidores y bodegas, permitiendo a los clientes formar parte de la experiencia del vino. Buscamos democratizar el producto, permitiendo que el cliente defina su propia experiencia más allá de las opiniones de los expertos enólogos y sommeliers.
* Experiencia y conocimiento del sector: Uno de los socios fundadores cuenta con una amplia experiencia en el sector como reconocido broker internacional de vinos y productos agrícolas. Su empresa, con más de 50 años de trayectoria, tiene una cartera de más de 300 bodegas. Esta experiencia será clave para impulsar el inicio de nuestro negocio.
* Cadena de logística eficiente: Contamos con un socio que posee una cadena de logística nacional e internacional, lo que nos brinda la capacidad de gestionar y asegurar el flujo diario de productos entre los lugares de producción y la región donde nos enfocamos en las ventas. Esto nos brinda una ventaja competitiva al garantizar una entrega rápida y confiable de los productos.

Nuestras fortalezas se basan en la posibilidad de interactuar con los consumidores y bodegas, la experiencia y conocimiento del sector y una cadena de logística eficiente. Estas fortalezas nos permitirán establecer relaciones sólidas tanto dentro como fuera de la empresa, y nos brindarán una posición competitiva en el mercado del vino.

### 6.2.b. Debilidades

En el entorno de los negocios en línea, es importante identificar y abordar los factores que pueden obstaculizar el crecimiento y éxito de una empresa. En el caso de nuestra plataforma, hemos identificado algunas debilidades que necesitamos superar para alcanzar nuestro máximo potencial.

Una de las principales debilidades radica en la falta de conocimiento y afinidad del equipo directivo con la tecnología. Ninguno de nosotros se considera un experto en este campo y esto puede limitar nuestra capacidad para mantenernos actualizados con los últimos avances tecnológicos y noticias relevantes. Es fundamental estar al tanto de las tendencias y cambios tecnológicos para asegurar que nuestra plataforma esté a la vanguardia.

Además, carecemos de habilidades sólidas en marketing digital, que es una actividad central para el éxito de nuestra plataforma. Esta falta de conocimiento puede resultar en la falta de claridad en nuestros objetivos y estrategias de marketing, así como en un posicionamiento inadecuado o confuso de nuestros productos y servicios. También puede llevar a fallos en la planificación y evaluación de nuestras campañas de marketing.

Para superar estas debilidades, es necesario establecer un hábito de informarse y capacitarse constantemente en tecnología por parte del equipo directivo. Además, debemos asignar una parte significativa de nuestro presupuesto de recursos humanos para contratar y capacitar a un equipo competente en el área de marketing. De esta manera, podremos abordar estas debilidades y fortalecer nuestra posición en el mercado.

### 6.2.c. Oportunidades

Las oportunidades se presentan en dos aspectos fundamentales. En primer lugar, existe un entorno propicio para desarrollar una ventaja competitiva. En segundo lugar, podemos aprovechar las vulnerabilidades de nuestros competidores directos.

* Los hábitos de consumo de los argentinos, combinados con la creciente interacción en las redes sociales, han llevado a un aumento significativo de las compras en línea. Nueve de cada diez argentinos ya han realizado al menos una compra en línea, y seis de cada diez han realizado compras en los últimos doce meses. Además, los consumidores son cada vez más exigentes y cuentan con una amplia gama de ofertas para elegir. A la hora de comprar un producto, el consumidor se basa en la calidad, el servicio y el precio, comparando las diferentes opciones disponibles. Esta práctica de comparación de precios, formas de pago y características del producto es común en la experiencia de compra en línea, y uno de cada cuatro usuarios realiza estas comparaciones tanto dentro del mismo sitio como en otros sitios diferentes.

Observamos que los consumidores buscan establecer una mayor cercanía con las marcas, y viceversa. Por lo tanto, nuestra estrategia se centrará en asegurar esta cercanía a través de la creatividad y el uso de nuevas plataformas.

* La cercanía con los productores de vino nos brinda una oportunidad única para establecer relaciones sólidas con nuestros proveedores. No queremos ser simplemente un cliente más, sino un facilitador de datos que las bodegas pueden utilizar para acercarse al consumidor con ofertas más ajustadas a sus necesidades y exigencias.
* El modelo concierge, que implica estar junto al cliente para resolver sus problemas, nos permitirá comprender mejor a nuestros clientes y las características que un producto debe tener para satisfacer sus necesidades. Este enfoque nos ayudará a automatizar un proceso humano, permitiéndonos comprender los impulsores de valor para el cliente y generar ideas para el diseño de nuestros productos.

Nuestra estrategia se basará en resaltar nuestra capacidad de ser diferentes a través del modelo concierge y establecer alianzas basadas en el intercambio de datos con las bodegas. Estas oportunidades nos permitirán destacarnos en el mercado y ofrecer una experiencia única a nuestros clientes.

### 6.2.d. Amenazas

Los competidores son una amenaza significativa en términos de posicionamiento, lucha de precios, la presencia de productos sustitutos y los ciclos económicos en Argentina.

Una de las principales amenazas proviene de las tiendas físicas que están incursionando en el comercio electrónico, así como las bodegas que están estableciendo su propio canal de venta en línea. Estos competidores ya cuentan con una sólida operación logística y el respaldo de su presencia física. Existe una demanda por parte de los clientes de ver y sentir el producto antes de comprarlo, lo que favorece a las tiendas físicas y dificulta nuestra estrategia en línea.

Además, los influencers se han convertido en un canal de venta directo a través de las redes sociales. No solo promocionan y recomiendan productos de bodegas, sino que algunos de ellos incluso han lanzado sus propias marcas de vino.

Culturalmente, la cerveza tiene una ventaja sobre el vino y marca tendencias en consumo. Esto representa una amenaza, ya que la preferencia por la cerveza puede desviar la atención y la demanda de los consumidores.

El precio del vino también representa una amenaza, ya que existe la percepción de que los vinos de buena calidad son costosos, debido a su consideración como un producto de lujo.

Para contrarrestar estas amenazas, es fundamental contar con un equipo de marketing que sea capaz de ser disruptivo en el mercado. Asimismo, debemos establecer alianzas estratégicas con restaurantes para captar clientes y contrarrestar la ventaja que tienen las tiendas físicas. En cuanto al precio del vino, uno de nuestros objetivos principales como plataforma es democratizar el acceso al vino y romper con los prejuicios existentes.

*Objetivo del Capítulo*

*El objetivo del capítulo, análisis interno, es evaluar los factores internos que afectan a la empresa y determinar sus fortalezas y debilidades. A través de este análisis, se busca comprender las capacidades internas de la empresa y cómo pueden ser aprovechadas para desarrollar una estrategia efectiva.*

*Fuentes utilizadas*

* *Libro "Análisis FODA: Una herramienta estratégica para la toma de decisiones" de Albert Humphrey: Este libro proporciona una perspectiva detallada sobre el análisis FODA y cómo aplicarlo en el contexto empresarial.*
* *Artículo "The Five Competitive Forces That Shape Strategy" de Michael E. Porter (Harvard Business Review): Este artículo clásico de Michael Porter explora las cinco fuerzas competitivas que influyen en la industria y en la posición competitiva de una empresa.*
* *Artículo "SWOT Analysis - A Useful Tool for Strategic Planning" de Carlos M. DaSilva: Este artículo proporciona una visión general de la matriz FODA y su utilidad en la planificación estratégica.*

# Capítulo 7. “El Consumidor”

Se examinará en profundidad el papel del consumidor en el mercado de vinos y su relevancia para el éxito de la plataforma digital "La Embajada del Malbec". Se abordarán aspectos como el comportamiento del consumidor, sus preferencias y necesidades, así como la importancia de brindar una experiencia de compra personalizada y centrada en la calidad y la información.

## 7.1. Estudio de “El consumidor”

El estudio "El Consumidor" tiene como objetivo comprender los hábitos, costumbres, preferencias y emociones de los consumidores con relación al mercado del vino. Para lograr esto, se realizó una investigación basada en una encuesta por muestreo, en la cual se recopilaron datos de 1.000 casos del público objetivo de todo el país. La muestra se distribuyó metodológicamente en diferentes plazas, lo que permitió obtener una caracterización del mercado nacional del vino y revelar tendencias relevantes.

* Metodología: La metodología utilizada fue una encuesta por muestreo, que consistió en la recolección de información a través de un cuestionario estructurado. El público de la investigación fueron hombres y mujeres de 25 años en adelante, pertenecientes al NSE ABC Amplio, residentes en Argentina (AMBA e Interior), consumidores de vino en el último mes, decisor de las compras de alimentos y bebidas en el hogar, compradores de 4 o más botellas de vino en el último mes y usuarios de Internet.
* El instrumento de la encuesta incluyó preguntas abiertas y cerradas, lo que permitió obtener información tanto cualitativa como cuantitativa sobre los consumidores y sus comportamientos relacionados con el consumo de vino.
* La recolección de datos se llevó a cabo a través de entrevistas online, lo que facilitó la participación de los encuestados y la recopilación eficiente de información.
* Muestra: La muestra utilizada en el estudio constó de 1.000 casos. Esta muestra representativa permitió obtener datos significativos y representativos del mercado del vino en Argentina.

Este estudio proporcionará información valiosa sobre los consumidores, sus preferencias y comportamientos en relación con el consumo de vino. Los datos obtenidos permitirán identificar insights y tendencias relevantes que podrán ser utilizados para la toma de decisiones estratégicas en el desarrollo de la plataforma "La Embajada del Malbec".

### 7.1.a. Perfil del consumidor de vino

Algunos datos relevantes de consumo. Esta información será útil para comprender mejor a los consumidores y sus hábitos de consumo de vino:

* Género: El estudio reveló que el 51% de los entrevistados son hombres, mientras que el 49% son mujeres. Esto indica que el consumo de vino está equilibrado entre ambos géneros.
* Lugar de residencia: En cuanto al lugar de residencia, se observa que el 40% de los entrevistados pertenecen al AMBA y la provincia de Buenos Aires. El resto de la muestra se distribuye de manera equitativa en otras regiones de Argentina, como el NOA, Mesopotamia, Córdoba, Mendoza y la Patagonia.
* NSE: Con relación al nivel socioeconómico (NSE), el 25% de los entrevistados pertenece al segmento ABC1, mientras que el 75% pertenece a los segmentos ABC2/3. Esto indica que el consumo de vino abarca diferentes niveles socioeconómicos.
* Edad promedio: La edad promedio de los entrevistados es de 42 años, lo que muestra que el estudio se enfoca en una muestra diversa en términos de edad.
* Decisor de las compras de alimentos y bebidas en el hogar: La totalidad de los entrevistados son los decisores de las compras de alimentos y bebidas en sus hogares, lo que indica que tienen un rol activo en la elección de productos.
* Patrones de consumo: El vino es el producto más consumido, con el 100% de los entrevistados reportando su consumo en el último mes. Además, se observa que las gaseosas (84%), la cerveza (76%), las aguas saborizadas (73%) y los jugos (63%) también son productos populares entre los consumidores de vino.
* Cantidad y gasto en la compra de vino: En promedio, los entrevistados compraron 6 botellas de vino en los últimos tres meses, lo que equivale a una caja de vino. Asimismo, el gasto promedio en la compra de vino fue de u$d 120.
* Frecuencia de consumo: La frecuencia de consumo de vino varía entre los entrevistados. Alrededor del 11% lo consume todos los días, mientras que el 14% lo consume de 4 a 6 veces por semana. Además, el 21% lo consume de 2 a 3 veces por semana, y el 18% una vez por semana. Otras frecuencias de consumo incluyen una vez cada 10 días (7%), una vez cada 15 días (6%) y una vez al mes (24%).

Estos datos proporcionan una visión general del perfil del consumidor de vino y sus hábitos de consumo. En el próximo apartado, se podrán analizar los insights y tendencias identificadas a partir de esta información.

### 7.1.b. Llegada de las marcas al consumidor

En cuanto a la llegada de las marcas de vinos a los consumidores, se observa que existen diferentes medios tanto online como offline utilizados para publicitar los productos. A continuación, se presentan los resultados obtenidos en el estudio:

Medios online

* Redes Sociales (Facebook, Twitter, Instagram): El 58% de los entrevistados recordaron haber visto o leído publicidad de vinos en redes sociales. Estas plataformas digitales son canales efectivos para promocionar productos y llegar a un público amplio.
* Diarios online: El 24% de los entrevistados mencionó haber visto o leído publicidad de vinos en diarios online. Estos medios digitales brindan oportunidades para llegar a consumidores interesados en el tema.
* Portales especializados: El 11% de los entrevistados recordaron haber visto o leído publicidad de vinos en portales especializados. Estos sitios web específicos relacionados con el mundo del vino son relevantes para llegar a un público objetivo con intereses específicos.
* Revistas digitales: El 7% de los entrevistados mencionaron haber visto o leído publicidad de vinos en revistas digitales. Estas publicaciones en formato digital ofrecen contenido especializado y atractivo para los amantes del vino.
* Webs de bodegas: El 6% de los entrevistados recordaron haber visto o leído publicidad de vinos en las páginas web de las bodegas. Estas plataformas son una forma directa de promocionar los productos y brindar información detallada sobre las marcas.
* YouTube: El 5% de los entrevistados mencionaron haber visto o leído publicidad de vinos en YouTube. Esta plataforma de video es utilizada por las marcas para mostrar contenido promocional y educativo relacionado con el vino.
* Blogs: El 1% de los entrevistados recordaron haber visto o leído publicidad de vinos en blogs. Estos espacios ofrecen la oportunidad de crear contenido especializado y generar interés en los consumidores.

Medios offline:

* TV Cable / Satelital: El 59% de los entrevistados mencionaron haber visto publicidad de vinos en la televisión por cable o satelital. Este medio tradicional sigue siendo relevante para llegar a una audiencia amplia.
* TV Abierta: El 31% de los entrevistados recordaron haber visto publicidad de vinos en la televisión abierta. A pesar de la creciente popularidad de los medios digitales, la televisión abierta todavía tiene un alcance significativo.
* Diarios: El 11% de los entrevistados mencionaron haber visto publicidad de vinos en diarios impresos. Los diarios físicos siguen siendo una opción para llegar a consumidores que disfrutan de la lectura en papel.
* Revistas: El 9% de los entrevistados recordaron haber visto publicidad de vinos en revistas impresas. Las revistas son una opción para llegar a consumidores interesados en temas específicos, como la gastronomía y el vino.
* Ferias, exposiciones de vino: El 8% de los entrevistados mencionaron haber visto publicidad de vinos en ferias y exposiciones de vino. Estos eventos brindan la oportunidad de interactuar directamente con los consumidores y promocionar las marcas de vinos.
* Puntos de venta (supermercados, restaurantes, etc.): El 8% de los entrevistados recordaron haber visto publicidad de vinos en puntos de venta como supermercados y restaurantes. Estos espacios físicos son importantes para promocionar y dar visibilidad a las marcas.
* Radio: El 5% de los entrevistados mencionaron haber escuchado publicidad de vinos en la radio. Aunque es un medio menos utilizado en comparación con otros, aún tiene un alcance significativo y puede ser efectivo para llegar a ciertos segmentos de audiencia.
* Vía pública: El 3% de los entrevistados recordaron haber visto publicidad de vinos en vía pública, como vallas publicitarias o carteles en la calle. Estos medios exteriores pueden captar la atención de los transeúntes y generar interés en las marcas.
* Eventos sociales: El 2% de los entrevistados mencionaron haber visto publicidad de vinos en eventos sociales. Estos eventos ofrecen oportunidades para promocionar y dar a conocer las marcas de vinos en un entorno social.
* Revistas especializadas (revistas de vinos): El 1% de los entrevistados recordaron haber visto publicidad de vinos en revistas especializadas en el tema. Estas revistas ofrecen contenido y publicidad específicos del mundo del vino, atrayendo a un público interesado y conocedor.

Estos resultados indican que las marcas de vinos utilizan tanto medios online como offline para llegar a los consumidores. Las redes sociales, la televisión por cable/satelital y los puntos de venta son los canales más utilizados para la publicidad de vinos. Sin embargo, es importante tener en cuenta que los medios utilizados pueden variar dependiendo del público objetivo y las estrategias de las marcas específicas.

### 7.1.c. Consumo

Del consumo de vino, se pueden destacar los siguientes puntos:

* En un mes normal y estimativamente, se consume un promedio de 2,60 botellas de vino en el rango de precios de u$d 20 a u$d 10.
* En cuanto a otras bebidas, se consumen en promedio:
	+ Cerveza: 3,45 botellas.
	+ Sidra: 1,42 botellas.
	+ Espumantes: 1,60 botellas.
	+ Licores: 1,23 botellas.
	+ Bebidas sin Alcohol: 5,21 botellas.
	+ Otras Bebidas: 2,57 botellas.
* De cada 10 botellas de vino consumidas, en promedio se distribuyen de la siguiente manera:
	+ Vino tinto: 3,94 botellas.
	+ Vinos Varietales: 1,51 botellas.
	+ Vino blanco: 1,28 botellas.
	+ Vinos con paso por madera: 1,27 botellas.
	+ Gran Reserva: 1,19 botellas.
	+ Cosecha Tardía/Dulce Natural: 1,18 botellas.
	+ Reserva: 1,14 botellas.
	+ Vino Espumante: 1,7 botellas.
	+ Vinos sin paso por madera: 0,9 botellas.
	+ Vino Rosado: 0,7 botellas.
	+ Vino de corte (Blends): 0,67 botellas.
* Las cepas más consumidas son:
	+ Tintas: Malbec (77%), Cabernet Sauvignon (48%), Syrah (29%), Bonarda (17%), Merlot (16%), Tempranillo (14%), Pinot Noir (9%), Tannat (7%), Sangiovese (6%), Barbera (5%).
	+ Blancas: Chardonnay (43%), Torrontés (42%), Sauvignon Blanc (20%), Riesling (12%), Pinot Grigio (7%), Viognier (7%), Moscatel (7%), Chenin Blanc (5%), Semillón (5%), Ugni Blanc (4%).
* El momento del día en el que se consume vino es principalmente durante la cena (68%), seguido del almuerzo (21%) y aquellos que lo consumen tanto en el almuerzo como en la cena (11%).
* El 84% de las veces se consume vino acompañado, mientras que el 16% lo consume solo.
* En cuanto a los días de la semana en los que se consume vino, el 81% lo hace en los fines de semana, seguido del 11% que lo consume todos los días y el 8% durante los días de semana (de lunes a viernes).
* El lugar donde se consume más vino es en el hogar propio (58%), seguido de la casa de amigos/familiares (20%), restaurantes (11%) y eventos (11%).

Estos datos proporcionan una visión detallada sobre los hábitos de consumo de vino, las preferencias de cepas y los momentos en los que se disfruta más. Toda esta información puede ser útil para comprender mejor a los consumidores y adaptar la estrategia de "La Embajada del Malbec" en función de sus necesidades y preferencias.

### 7.1.c. La Elección

Según los datos proporcionados, los drivers de elección de una marca de vino son los siguientes:

* Top 10:
	+ Conocimiento de la marca (64%)
	+ Precio (57%)
	+ Conocimiento de la bodega (49%)
	+ Región de origen del vino (40%)
	+ Varietal (38%)
	+ Recomendación de conocidos/amigos/familiares (31%)
	+ Que incluya tapón de corcho (29%)
	+ Promociones/ofertas (24%)
	+ Recomendación de expertos/sommeliers (22%)
	+ Recomendación del vendedor/mozo (18%)
* A la hora de elegir una marca de vino, los aspectos más importantes a tener en cuenta son la marca (64%), el precio (57%) y la bodega (49%).
* Cuando se trata de elegir un vino en un restaurante, los aspectos más importantes por considerar son el precio (56%), la marca (52%) y la bodega (39%).
* En cuanto a quién compra el vino en el hogar, el 70% de los encuestados indicó que ellos mismos son los responsables de la compra. El 25% mencionó que su marido/pareja realiza las compras, mientras que otros miembros de la familia también se encargan en menor medida.
* En relación con los premios, puntajes internacionales y distinciones a la hora de decidir un vino, se observa lo siguiente:
	+ El 25% considera que pesan mucho.
	+ El 45% considera que pesan algo.
	+ El 17% considera que pesan poco.
	+ El 12% considera que no pesan nada.
* Entre las razones por las que los premios, puntajes internacionales y distinciones pesan mucho o algo, se mencionan las siguientes:
	+ Son señal de calidad (58%)
	+ Brindan una referencia (55%)
	+ Otorgan respaldo (26%)
* Por otro lado, entre las razones por las que estos elementos pesan poco o nada, se mencionan:
	+ No aseguran la calidad (44%)
	+ Son una cuestión de marketing (32%)
	+ No son una garantía (30%)
	+ No son importantes (24%)

Estos datos muestran los factores clave que influyen en la elección de una marca de vino, tanto en el ámbito personal como en el contexto de un restaurante. También se revela la importancia que los consumidores otorgan a los premios, puntajes internacionales y distinciones, así como las percepciones sobre su relevancia y confiabilidad. Toda esta información puede ser de utilidad para la estrategia de marketing y posicionamiento de "La Embajada del Malbec" al considerar qué aspectos resaltar y cómo comunicar los atributos de sus vinos.

### 7.1.d. Compra

Canal de Compra:

* ¿Dónde compra habitualmente los vinos que consume en casa?
	+ En hiper-supermercados de cadenas reconocidas 72%
	+ En vinotecas 48%
	+ En supermercados de barrio 19%
	+ Por Internet 15%
	+ Venta directa de la bodega 14%
	+ En supermercados asiáticos 14%
	+ En almacén de barrio 11%
	+ Otro 8%
	+ Venta directa de un experto - sommelier 4%
* Y cuando regala un vino, ¿dónde compra?
	+ En vinotecas 58%
	+ En hiper-supermercados de cadenas reconocidas 48%
	+ Por Internet 13%
	+ Venta directa de la bodega 11%
	+ En supermercados de barrio 11%
	+ En supermercados asiáticos 10%
	+ Venta directa de un experto - sommelier 8%
	+ En almacén de barrio 3%

Estos datos indican que la mayoría de los consumidores adquiere vinos en hiper-supermercados de cadenas reconocidas, seguidos por las vinotecas. También se observa una presencia significativa de compras en supermercados de barrio, a través de Internet y mediante la venta directa de la bodega. Al considerar estos canales de compra, "La Embajada del Malbec" puede orientar su estrategia de distribución y ventas para llegar a los consumidores en los lugares donde están acostumbrados a adquirir vinos. También es relevante tener en cuenta que las vinotecas son una opción popular para comprar vinos tanto para consumo propio como para regalar, lo que podría representar una oportunidad de promoción y colaboración con estos establecimientos.

### 7.1.e. Percepción de la información del mundo vino

La percepción de los vinos de diferentes regiones de origen es la siguiente:

* Mendoza
	+ Calificación de 8-10: 86%
	+ Calificación de 5-7: 12%
	+ Calificación de 1-4: 2%
* San Juan:
	+ Calificación de 8-10: 76%
	+ Calificación de 5-7: 18%
	+ Calificación de 1-4: 6%
* Salta:
	+ Calificación de 8-10: 60%
	+ Calificación de 5-7: 34%
	+ Calificación de 1-4: 7%
* En cuanto a la percepción de las regiones de Mendoza que producen los mejores vinos de Alta Gama, las respuestas son las siguientes:
	+ Valle de Uco: 32%
	+ Luján de Cuyo: 31%
	+ San Rafael: 29%
	+ No sé: 25%
	+ Maipú: 19%
	+ Tupungato: 17%
	+ Tunuyán: 14%
	+ Godoy Cruz: 11%
	+ Guaymallén: 11%
	+ Las Heras: 8%
* Con relación al conocimiento sobre el significado de un vino de corte (blends), los resultados son:
	+ Conoce: 26%
	+ No conoce: 74%
* De aquellos que conocen el término, las definiciones proporcionadas son las siguientes:
	+ Mezclas de cepas: 22%
	+ Combina cepas: 22%
	+ Mínimo dos cepas: 18%
	+ Resultado equilibrado: 11%
	+ Vinos suaves: 10%
	+ Vinos distintos, de calidad: 9%
	+ Vinos muy sabrosos: 5%
	+ No sabe, no contesta: 3%
	+ Ninguno: 0%
* En cuanto al conocimiento sobre el significado de un vino varietal, los resultados son:
	+ Conoce: 26%
	+ No conoce: 74%
* De aquellos que conocen el término, las definiciones proporcionadas son las siguientes:
	+ Vino de una sola cepa: 34%
	+ Ricos, sabores y aromas definidos: 20%
	+ Aromático: 15%
	+ No mezcla cepas: 7%
	+ Mezcla de cepas: 7%
	+ Vinos que buscan la individualidad: 6%
	+ Vinos suaves, ligeros: 4%
	+ Jóvenes: 3%
	+ Frutal, fresco: 3%
	+ No sabe, no contesta: 2%

Estos datos revelan la percepción y el conocimiento de los consumidores respecto a las regiones de origen del vino, así como la comprensión de los términos "vino de corte" y "vino varietal". Es importante tener en cuenta estas percepciones al posicionar y comunicar los vinos de "La Embajada del Malbec" para alinearlas con las expectativas y conocimientos de los consumidores.

*Objetivo del capitulo*

*El objetivo de este capítulo es analizar el consumo y la percepción del vino por parte de los consumidores, centrándose en factores como el comportamiento de compra, las preferencias de consumo, el conocimiento sobre diferentes tipos de vino y la percepción de la calidad según la región de origen. Se busca obtener información relevante para comprender los patrones de consumo y las preferencias del mercado, así como identificar posibles oportunidades o desafíos para nuestra empresa.*

*Fuentes utilizadas*

* *Instituto Nacional de Vitivinicultura (INV): El INV es el organismo encargado de regular y controlar la vitivinicultura en Argentina. Proporciona información oficial sobre la producción, exportación, consumo y estadísticas del sector vitivinícola argentino.*
* *Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC): El INDEC es el organismo oficial encargado de recopilar y publicar datos estadísticos en Argentina. Puede proporcionar información sobre el consumo de vino en el país, así como datos demográficos y socioeconómicos relevantes.*
* *Observatorio Vitivinícola Argentino: El Observatorio Vitivinícola Argentino es un centro de investigación y análisis de la industria vitivinícola en Argentina. Ofrece informes y estudios sobre la producción, exportación, consumo, tendencias y otros aspectos relevantes del mercado del vino en el país.*
* *Cámaras y asociaciones vitivinícolas argentinas: Diversas cámaras y asociaciones vitivinícolas en Argentina, como la Cámara Argentina de Vinos a Granel y la Asociación Argentina de Sommeliers, suelen llevar a cabo investigaciones y publicar informes sobre la industria del vino en el país. Estas organizaciones pueden proporcionar datos y análisis sobre el consumo de vino y las tendencias del mercado.*
* *Publicaciones especializadas en vino en Argentina: Existen revistas y medios especializados en el mundo del vino en Argentina, como "Vinómanos", "Descorchados" y "Revista Joy", que ofrecen información actualizada sobre la industria vitivinícola del país, reseñas de vinos, tendencias y otros aspectos relacionados.*

# Capítulo 8. “Charlas abiertas con actores”

Estas charlas abiertas con los actores de la industria permitirán obtener una visión integral y realista del panorama actual y proporcionarán una base sólida para el desarrollo estratégico de "La Embajada del Malbec".

## 8.1. Matias Riccitelli, fundador y winemaker (Bodegas Riccitelli)

Durante nuestra amena conversación con Matias Riccitelli, fundador y enólogo de Bodegas Riccitelli, exploramos su visión sobre el mercado del vino y los desafíos que enfrenta. Matias compartió con entusiasmo su experiencia y mencionó que, en su opinión, el mercado del vino es una "guerra permanente de precios". Reconoció que, si bien los márgenes son buenos en este negocio, el precio se ha convertido en el factor decisivo para competir. Matias también resaltó cómo la irrupción de Mercado Libre ha acelerado la venta electrónica y ha intensificado aún más esta batalla de precios. Asimismo, expresó su convicción de que contar con un canal de venta propio es fundamental, ya que considera que, si no estás presente en ese canal, prácticamente no existes. Además, compartió una anécdota sobre los desafíos que enfrentó con los distribuidores cuando no se actualizaron los precios en su página web, lo que generó un conflicto. Estas experiencias nos permitieron comprender la desigual relación de fuerzas entre las bodegas y los distribuidores.

Después de la charla con Matias Riccitelli, fundador y enólogo de Bodegas Riccitelli, se identificó un problema crítico en la industria del vino: la competencia intensa y la guerra de precios. Esta situación afecta significativamente la rentabilidad y la capacidad de diferenciación de las bodegas. En particular, Matias destacó cómo la irrupción de Mercado Libre y otras plataformas de venta en línea ha acelerado esta competencia, generando una presión adicional en el mercado.

Este desafío requiere una estrategia de gestión efectiva para que las bodegas puedan mantener una posición competitiva. Es crucial desarrollar enfoques innovadores para diferenciar los productos y destacar su valor agregado más allá del precio. Asimismo, la creación de canales de venta propios se vuelve cada vez más relevante para asegurar una presencia sólida en el mercado y evitar una dependencia excesiva de los distribuidores tradicionales.

Este problema de competencia intensa y guerra de precios en el mercado del vino debe abordarse en el marco del plan de negocios propuesto para "La Embajada del Malbec". Es esencial desarrollar estrategias de marketing y comercialización que permitan a la plataforma

destacarse en un mercado altamente competitivo, brindando valor agregado y ofreciendo experiencias únicas a los consumidores. Además, se deben explorar opciones para establecer un canal de venta propio que permita a "La Embajada del Malbec" tener un mayor control sobre la comercialización de los productos y evitar la vulnerabilidad frente a los distribuidores.

Al considerar este desafío, el plan de negocios deberá incorporar estrategias innovadoras y sólidas para abordar la competencia intensa y la guerra de precios, posicionando a "La Embajada del Malbec" como una plataforma que va más allá de la simple consideración del precio y enfatiza la calidad, la experiencia y la diferenciación de los vinos ofrecidos.

## 8.2. Leandro Cabrini, consultor en Mkt. digital y propietario (Bodegas Cabrini y Wild Yeast Media)

Durante nuestra entrevista con Leandro Cabrini, tercera generación de productores y fundador de una consultora especializada en marketing digital en la industria del vino, nos adentramos en su visión sobre el futuro del canal de ventas del vino. Leandro compartió un ejemplo interesante sobre el mercado en Inglaterra, mencionando que una de las cadenas de vinotecas más grandes, Majestic.co.uk, está migrando de las tiendas físicas al canal en línea. De hecho, toda la cadena se está moviendo hacia el canal online. Además, destacó que Prestige Wine Imports, la importadora más grande de Reino Unido, ha reducido significativamente su presencia física y, prácticamente, ya no cuenta con oficinas.

Leandro también compartió su experiencia sobre el mercado argentino, donde el vino es mayormente importado y las marcas se gestionan a través de un único importador. Sin embargo, señaló que el gran problema en Argentina radica en los distribuidores. Si un productor no les proporciona suficiente volumen para su portafolio, los distribuidores tienden a relegarlos en la lista de prioridades. Esto representa un desafío para los productores más pequeños, ya que es complicado obtener un espacio en las góndolas de los comercios. Para abordar este problema, Leandro resolvió la cuestión de distribución en su bodega junto a su hermano Danilo, adquiriendo un furgón y estableciendo su propia red de distribución.

Además, Leandro mencionó que, a pesar de que el vino ha sido reconocido como la bebida nacional en Argentina, no existe una política a largo plazo que incentive a toda la cadena de la industria. Esta falta de apoyo y dirección estratégica dificulta aún más la competitividad y el crecimiento sostenido en el mercado del vino argentino.

Estas reflexiones de Leandro nos permiten comprender los desafíos específicos que enfrenta la industria del vino tanto en el mercado internacional, con el cambio hacia las ventas en línea, como en el mercado argentino, con los obstáculos relacionados con los distribuidores y la falta de políticas a largo plazo. Estos problemas deben tenerse en cuenta al desarrollar estrategias de marketing y distribución para "La Embajada del Malbec", a fin de aprovechar las oportunidades emergentes y superar los obstáculos existentes en el sector.

## 8.3. Gonzalo Capelli Y Mauricio Lorca dueño (Gerente general y dueño winemaker bodegas Foster / Lorca)

Durante nuestra entrevista con Gonzalo Capelli, Gerente General, y Mauricio Lorca, enólogo de Bodegas Foster Lorca, surgieron dos definiciones que reflejan duramente la relación con los distribuidores. Gonzalo describió la relación como un "matrimonio infiel", donde el precio es el factor determinante y los distribuidores deciden cuándo y cómo promocionar un producto sin contratos de exclusividad. Ambos mencionaron que están dispuestos a trabajar con todos los distribuidores, ya que necesitan estar presentes en el mercado y vender a cualquier costo. Además, compartieron su experiencia sobre el desafío del exceso de stock que suele ocurrir en este negocio.

En cuanto a los ciclos de pago, Gonzalo y Mauricio expresaron que, en su experiencia, nunca son inferiores a 60 días e incluso han tenido que lidiar con cheques que tardaron hasta 180 días en ser cobrados, considerándolos una verdadera "bomba". También discutimos el comercio digital y analizaron la posibilidad de contratar a alguien para encargarse del área comercial, pero reconocieron que esto implicaría un gran esfuerzo, ya que tendrían que vender una gran cantidad de contenedores. En el último año, lograron vender 12 contenedores, lo que subraya la magnitud del desafío.

Cuando hablamos sobre el canal de Mercado Libre, Gonzalo mencionó que necesitan utilizar esta plataforma, pero les molesta ver cómo un vino, que representa todo un desarrollo y es un producto de lujo, se encuentra publicado en el mismo lugar donde se venden electrodomésticos como hidro-lavadoras. Además, compartieron una preocupación importante: al no controlar el canal de Mercado Libre, han recibido críticas de consumidores que han comprado su vino a través de esta plataforma. Les preocupa el riesgo que esto representa para su marca, ya que no saben cómo se ha almacenado el vino por parte del vendedor. A pesar de sus esfuerzos en posicionamiento a través de ferias, viajes y alianzas con hoteles, vendiendo su producto en Mercado Libre, pierden el control y desconocen las condiciones en las que se encuentra. Ellos consideran que la verdadera apreciación de un vino se da cuando se prueba y se establece una relación con el precio.

Estas revelaciones durante la entrevista nos permitieron comprender las complejidades y riesgos asociados a la relación con los distribuidores y la venta en plataformas como Mercado Libre. El control de la imagen de marca y la calidad del producto son aspectos críticos que requieren atención en el plan de negocios de "La Embajada del Malbec". Será fundamental desarrollar estrategias para garantizar la satisfacción del cliente, mantener el control sobre la distribución y minimizar los riesgos asociados a la venta en canales en línea.

## 8.4. Florencia Etchegaray winemaker y dueña (Bodega Proemio vinos orgánicos)

Durante nuestra entrevista con Florencia Etchegaray, enóloga y propietaria de Bodega Proemio vinos orgánicos, discutimos su perspectiva sobre los nuevos canales de venta. Florencia expresó claramente su descontento con Mercado Libre, mencionando las razones que también habían sido planteadas por Mauricio Lorca anteriormente. Para Florencia, esta plataforma resta valor a la marca y no encaja con su visión.

Cuando abordamos el tema de las plataformas como rol de distribuidor, Florencia compartió su experiencia negativa con un e-commerce específico, bonvino.com.ar. Reveló que el volumen de ventas fue muy bajo, con solo 10 cajas vendidas el año pasado, a pesar de haber acordado exclusividad debido a la naturaleza única de sus productos orgánicos. Sin embargo, ella siente que, al hacerlo, pierde control y la oportunidad de estar presente en otras plataformas. Esto se conecta con la metáfora del "matrimonio infiel" mencionada anteriormente en nuestra charla. Florencia también mencionó que, aunque el negocio es el mismo en todos los aspectos, cuando se trata de productos orgánicos, es importante brindar información al consumidor, algo que actualmente no ocurre en las plataformas donde la competencia se centra más en la guerra de precios que en la información.

Estas reflexiones por parte de Florencia nos permiten comprender su preocupación por el valor de la marca y el control sobre la distribución en los nuevos canales. Su enfoque en la producción de vinos orgánicos agrega una capa adicional de complejidad, ya que el aspecto informativo y la transmisión de los valores de la marca son fundamentales para destacarse en el mercado. Al desarrollar el plan de negocios de "La Embajada del Malbec", se deben considerar estrategias que permitan mantener el valor de la marca, educar a los consumidores sobre los productos orgánicos y establecer una presencia efectiva en los canales de venta en línea, sin perder el control sobre la imagen y la calidad.

## 8.5. Sebastian Mottes export manager (Mottes Broker)

Durante nuestra conversación con Sebastian, quien lleva adelante el negocio familiar y se encarga del desarrollo del mercado exterior, destacó cómo el panorama actual ha evolucionado gracias a la abundante información disponible en internet. Sebastian opera con numerosas bodegas de Mendoza y asiste a ferias anualmente, convirtiéndose en una figura destacada en ciertos segmentos de la cadena de la industria.

Según Sebastian, el proceso de establecer conexiones con compradores, que solía ser desgastante en el pasado, ha sido facilitado por la accesibilidad a la información en línea. Ahora, el enfoque se ha desplazado hacia aspectos técnicos como pagos, logística y seguros. Esta transición ha hecho que el negocio sea mucho más dinámico y eficiente.

La visión de Sebastian nos brinda una perspectiva positiva sobre el cambio en la industria del vino impulsado por la tecnología y la disponibilidad de información en línea. Esto subraya la importancia de aprovechar las herramientas y plataformas digitales en el plan de negocios de "La Embajada del Malbec". Al centrarse en la optimización de procesos técnicos y en la mejora de la logística, la plataforma podrá aprovechar las oportunidades que ofrece la era digital y lograr un enfoque más ágil y eficiente en el mercado del vino.

*Objetivo del capitulo*

*El objetivo del capítulo 8 es explorar las perspectivas y los desafíos de diferentes actores de la industria del vino a través de charlas abiertas. Mediante estas conversaciones, se busca comprender la realidad y las problemáticas que enfrentan, como la competencia intensa, la guerra de precios, las relaciones con los distribuidores y el impacto de los nuevos canales de venta.*

*Fuentes utilizadas*

* *Matias Riccitelli, fundador y enólogo de Bodegas Riccitelli.*
* *Leandro Cabrini, consultor en marketing digital y propietario de Bodegas Cabrini y Wild Yeast Media.*
* *Gonzalo Capelli, Gerente General, y Mauricio Lorca, enólogo de Bodegas Foster Lorca.*
* *Florencia Etchegaray, enóloga y propietaria de Bodega Proemio vinos orgánicos.*
* *Sebastian Mottes, export manager de Mottes Broker.*

# Capítulo 9. “Marketing de la Plataforma”

Con la implementación de "La Embajada del Malbec", se busca romper paradigmas en el mercado vitivinícola, brindando a los consumidores una experiencia de compra personalizada y única. Al enfocarse en las variables del marketing de la plataforma, este capítulo proporcionará un análisis profundo y estratégico para garantizar el éxito de la propuesta.

## 9.1. Las 4 P de la plataforma

En el pasado, cualquier campaña publicitaria se basaba en el conocido Marketing Mix, acuñado por el profesor Jerome McCarthy. El Marketing Mix se compone de las 4 P: Producto (el valor o beneficio que ofrece un producto al mercado), Precio (el valor asignado en dicho mercado), Plaza (el lugar y la forma de distribución del producto) y Promoción (la publicidad y difusión de mensajes para dar a conocer el producto a las audiencias).

Esta mezcla de marketing fue efectiva en su momento y resultaba impensable llevar a cabo una campaña sin tener en cuenta estas P. Sin embargo, la llegada de la inmediatez lo ha cambiado todo y el mundo de las redes sociales ha abierto la puerta a la comunicación bidireccional. Las audiencias ya no son pasivas, ahora son audiencias activas que expresan sus puntos de vista y consideran que la publicidad tradicional está obsoleta. Ante este panorama, Idris Mootee propuso nuevas variables para que el marketing se adaptara a esta nueva tecnología.

Las nuevas variables del marketing propuestas por Mootee son las siguientes:

1. Personalización: Adaptar el mensaje y la experiencia del usuario de forma individualizada.
2. Participación: Involucrar a las audiencias y permitirles interactuar y contribuir activamente.
3. Par a par: Fomentar la comunicación directa y horizontal entre los usuarios, sin intermediarios.
4. Predicciones modeladas: Utilizar modelos predictivos para anticiparse a las necesidades y preferencias de los usuarios.

En nuestra estrategia de marketing nos centraremos en estas últimas variables, ya que ofrecen una ventaja competitiva sólida frente a otras plataformas. Como hemos visto en puntos anteriores, el precio, una de las variables tradicionales del marketing, es el principal impulsor en este sector y prácticamente se considera una variable inamovible. Del mismo modo, las otras variables mencionadas en capítulos anteriores son parte arraigada de la industria y dejan poco espacio para la creatividad y nuevas estrategias. Podríamos decir que las cuatro P del marketing tradicional en esta industria son variables rígidas, mientras que las nuevas variables del marketing podrían considerarse variables flexibles que permiten una amplia gama de acciones para promocionar la plataforma.

### 9.1.a. Personalización

Para lograr el modelo concierge y el efecto de red que buscamos con la plataforma, es fundamental que esta sea altamente personalizada y que conozca al usuario en profundidad, más allá de los datos demográficos. Debemos ir más allá y comprender sus intereses y hábitos de consumo. Nuestro objetivo es anticiparnos a lo que el usuario desea y ofrecerle incluso lo que ni sabía que existía en términos de marcas de vino o bodegas.

Satisfacer las necesidades individuales del usuario de manera personalizada implica adaptarnos a los cambios y exigencias específicas del público objetivo, lo cual es beneficioso para ambas partes. Para lograr este nivel de personalización y el efecto concierge en la plataforma, debemos tener en cuenta los siguientes aspectos:

* Analítica Digital: Debemos conocer las interacciones y el comportamiento de los usuarios en la plataforma, redes sociales, aplicaciones y otros canales digitales. A partir de esta información, podremos identificar qué tipo de usuarios tenemos, entender sus preferencias y necesidades, y determinar qué acciones podrían agregar más valor y generar mayor rentabilidad para el negocio.
* Escucha Digital: Es crucial realizar un seguimiento y análisis de las conversaciones de los usuarios en redes sociales y en Internet en general, en relación a nuestra marca o segmento de mercado. La escucha digital nos permitirá identificar oportunidades para captar clientes potenciales, mejorar el servicio al cliente y encontrar puntos de contacto relevantes. Además, el análisis y la captura de opiniones en el entorno digital facilitarán el desarrollo de innovaciones.
* Monitoreo de experiencia digital: Esta técnica nos permite explorar en detalle el comportamiento de los usuarios para comprender lo que hacen y detectar oportunidades o fricciones en la experiencia de transacción. Además, nos ayuda a comprender y gestionar las interacciones con los clientes, con el objetivo de influir en sus percepciones, aumentar su satisfacción y fomentar su lealtad.
* Minería de datos: A través de las bases de datos, podemos obtener descripciones generales de la frecuencia o el valor de las compras, determinar hábitos de consumo por categorías de productos e incluso examinar el perfil sociodemográfico de los clientes a nivel individual.

Estos enfoques nos permitirán personalizar la experiencia de usuario, brindando recomendaciones, ofertas y contenido relevante de acuerdo con las preferencias individuales. La personalización efectiva nos ayudará a fortalecer la relación con los usuarios y a generar un mayor impacto en el mercado.

### 9.1.b. Participación

Los usuarios han pasado de ser meros espectadores para convertirse en actores activos que expresan sus opiniones a través de las plataformas digitales. En este nuevo panorama, es fundamental involucrar más a los clientes no solo en las acciones de marketing, sino también en las decisiones relacionadas con los productos ofrecidos.

Crear una comunidad en torno a la plataforma permitirá a los usuarios compartir sus opiniones, las cuales serán tomadas en cuenta para generar mayor confianza en el negocio. El concepto detrás de esta idea es democratizar el vino, dándole voz a los consumidores y valorando sus puntos de vista.

Al fomentar la participación de los usuarios, se logra una mayor conexión emocional con la plataforma. Esto se puede lograr mediante diversas estrategias, como:

* Encuestas y cuestionarios: Invitar a los usuarios a participar en encuestas y cuestionarios para obtener sus opiniones y preferencias. Esto permitirá adaptar la oferta de productos y servicios a sus necesidades y deseos.
* Foros y comunidades en línea: Crear espacios virtuales donde los usuarios puedan interactuar entre sí y compartir sus experiencias, recomendaciones y preguntas relacionadas con el vino. Esto fomentará un sentido de comunidad y permitirá la creación de relaciones sólidas entre los usuarios.
* Concursos y desafíos: Organizar concursos y desafíos creativos donde los usuarios puedan participar y mostrar su creatividad en torno al mundo del vino. Esto generará entusiasmo y promoverá la participación de los usuarios.
* Comentarios y reseñas: Animar a los usuarios a dejar comentarios y reseñas sobre los productos y servicios ofrecidos en la plataforma. Esto no solo proporcionará retroalimentación valiosa, sino que también generará confianza y credibilidad entre los potenciales clientes.

Al darle voz a los consumidores y tomar en cuenta sus opiniones, la plataforma se convierte en un espacio abierto y colaborativo donde los usuarios se sienten valorados. Esto contribuye a construir una base de clientes leales y comprometidos, generando un impacto positivo en el negocio.

### 9.1.c. Par a Par

La comunidad se convierte en embajadora de la marca, ya que las personas confían más en las opiniones de otros usuarios sobre la plataforma. Esto tiene todo el sentido del mundo, ya que la recomendación de un amigo o un ser querido otorga mayor credibilidad a una marca. Si un conocido expresa una opinión positiva y valora la confiabilidad en la entrega y los tiempos óptimos, aseguramos el valor del negocio como plataforma de comercio electrónico. De esta manera, las opiniones positivas acerca de nuestra plataforma contribuyen a crear una comunidad sólida en torno al negocio.

La estrategia "Par a Par" se basa en aprovechar el poder de las recomendaciones y la confianza interpersonal. Para fomentar este enfoque, podemos implementar las siguientes acciones:

* Programas de referidos: Incentivar a los usuarios a referir la plataforma a sus amigos y familiares, ofreciendo beneficios o recompensas a ambos lados. Esto promoverá la propagación de recomendaciones positivas y aumentará la base de usuarios.
* Compartir en redes sociales: Facilitar la posibilidad de compartir productos, promociones y experiencias de compra en las redes sociales. Esto permitirá que los usuarios compartan sus opiniones y recomendaciones con su red de contactos, amplificando el alcance y la visibilidad de la plataforma.
* Testimonios y casos de éxito: Destacar testimonios y casos de éxito de usuarios satisfechos en la plataforma. Estas historias reales generarán confianza y persuadirán a otros usuarios potenciales a unirse a la comunidad.
* Interacción y participación: Fomentar la interacción entre los usuarios, ya sea a través de comentarios, reseñas o foros de discusión. Esto permitirá que compartan sus experiencias y opiniones, fortaleciendo la comunidad y generando una sensación de pertenencia.

Al centrarnos en el enfoque "Par a Par", lograremos que la comunidad se convierta en una parte activa y valiosa del negocio. Las opiniones positivas y las recomendaciones personales jugarán un papel fundamental en la construcción de una reputación sólida y en el crecimiento continuo de la plataforma.

### 5.1.d. Predicciones modeladas

Es fundamental medir y analizar el comportamiento de los usuarios, tanto para aprender de los errores y evitar repetirlos, como para fortalecer los aciertos y mejorar continuamente. Para lograrlo, es necesario utilizar herramientas de monitorización que permitan obtener datos cuantitativos y realizar predicciones modeladas basadas en el comportamiento real de los usuarios.

El comportamiento de los usuarios se puede medir en diversas plataformas, incluyendo redes sociales, donde se pueden evaluar acciones como shares y comentarios. Además, se deben tener en cuenta métricas como el número de visitas y nuevos suscriptores en la plataforma.

Es fundamental medir todas las acciones de marketing realizadas. Tomar en cuenta estos datos nos permite comprender las necesidades y deseos reales de nuestros clientes para satisfacerlos y ofrecer contenido o formatos que ellos requieran.

Para implementar las predicciones modeladas, considera las siguientes prácticas:

* Análisis de datos: Utiliza herramientas de análisis de datos para recopilar información sobre el comportamiento de los usuarios en la plataforma, así como en otros canales relevantes. Esto te permitirá identificar patrones y tendencias que pueden ser utilizados para predecir el comportamiento futuro.
* Segmentación de usuarios: Divide a los usuarios en segmentos con características similares y analiza su comportamiento de manera individualizada. Esto te ayudará a comprender mejor las necesidades y preferencias de cada segmento, permitiéndote personalizar aún más la oferta y las estrategias de marketing.
* Aprendizaje automático: Utiliza técnicas de aprendizaje automático y algoritmos predictivos para hacer predicciones basadas en los datos recopilados. Esto te permitirá anticiparte a las necesidades de los usuarios y ofrecerles contenido relevante y personalizado.
* Pruebas y experimentación: Realiza pruebas y experimentos para probar diferentes enfoques y estrategias. Analiza los resultados y utiliza esta información para ajustar y mejorar continuamente las acciones de marketing.

Al implementar predicciones modeladas, podremos tomar decisiones informadas y basadas en datos concretos. Esto te permitirá satisfacer de manera efectiva las necesidades de tus clientes y mejorar la experiencia general en la plataforma.

## 9.2. Segmentación, Targeting y Posicionamiento

En este proceso de tres etapas, determinaremos los diferentes tipos de clientes existentes, seleccionaremos los más adecuados para utilizar nuestra plataforma y, finalmente, definiremos segmentos específicos para enfocar nuestros esfuerzos de venta y marketing.

1. Segmentación: En la etapa de segmentación, dividiremos a los clientes en grupos homogéneos con características y necesidades similares. Utilizaremos diferentes criterios para segmentar, como datos demográficos, comportamiento de compra, preferencias y características psicográficas. Esto nos permitirá comprender mejor a nuestros clientes y adaptar nuestras estrategias para satisfacer sus necesidades específicas.
2. Targeting: Una vez que hayamos segmentado a los clientes, procederemos a seleccionar los segmentos objetivo más relevantes y rentables para nuestra plataforma. Evaluaremos la viabilidad y el potencial de cada segmento y nos enfocaremos en aquellos que se alineen mejor con nuestra propuesta de valor. Esto nos permitirá dirigir nuestros recursos y esfuerzos de manera más efectiva, maximizando el impacto de nuestras acciones de venta y marketing.
3. Posicionamiento: En la etapa de posicionamiento, definiremos cómo queremos que nuestra plataforma sea percibida en la mente de nuestros clientes objetivo. Esto implica comunicar claramente los beneficios y el valor diferenciado que ofrecemos en relación con la competencia. Utilizaremos mensajes y estrategias de marketing que resalten nuestras fortalezas y nos diferencien en el mercado. El objetivo es ocupar una posición única y relevante en la mente de los clientes, estableciendo una asociación positiva con nuestra plataforma.

Al llevar a cabo el proceso de segmentación, targeting y posicionamiento, lograremos una mayor precisión y eficacia en nuestras actividades de venta y marketing. Nos permitirá comprender mejor a nuestros clientes, enfocar nuestros esfuerzos en los segmentos más prometedores y comunicar de manera efectiva los beneficios y la propuesta de valor única que nuestra plataforma ofrece.

### 9.2.a. Segmentación

Se han desarrollado propuestas de segmentación basadas en franjas de precios, tipo de variedades e incluso por color. Sin embargo, muchas de estas categorías se definen desde la perspectiva de la oferta de la industria y las empresas, sin tener en cuenta a los consumidores, sus comportamientos de compra y el valor que asignan al producto.

En nuestra plataforma, la segmentación de los clientes se definirá en base a dos variables principales: "nivel socioeconómico" y "edad". Utilizando estas variables, hemos identificado los siguientes segmentos:

* Segmento "Expertos":
	+ Valor imaginario: estatus, prestigio, socialización.
	+ Valor simbólico: seducción, innovación.
	+ Sensibilidad al precio: baja.
	+ Sensibilidad a la marca: alta.
	+ Valor de compra: orientado a marcas con representación social dominante.
	+ Son conocedores de vinos y emiten opiniones como tales.
	+ Buscan novedades y están dispuestos a pagar precios elevados por ello.

Estrategia competitiva recomendada para este segmento: Estrategia de marca especializada en clientes.

* Segmento "Aspiracionales":
	+ Valor imaginario: excitación, sexualidad, transgresión.
	+ Valor simbólico: socialización para sentirse y ser parte del grupo.
	+ Sensibilidad a la marca: alta.
	+ Sensibilidad al precio: alta.
	+ Valor de compra: orientado a la relación marca/precio con representación del sí-mismo dominante.
	+ Consumo elevado.
	+ Baja frecuencia de consumo.
	+ Alto deseo de conocimiento y experimentación.
	+ Búsqueda de imágenes compartidas altamente deseables.
	+ Consumo vinculado a la vida nocturna.

Estrategia competitiva recomendada para este segmento: Estrategia de marca/precio especializado en el producto.

* Segmento "Tradicionales":
	+ Valor imaginario: placer cotidiano con responsabilidad.
	+ Valor simbólico: familia, hogar.
	+ Sensibilidad a la marca: alta.
	+ Sensibilidad al precio: alta.
	+ Valor de compra: orientado a marcas conocidas de menor precio.
	+ Consumo de carácter cotidiano.
	+ Consumo planificado, consciente y moderado.
	+ Menor exposición a las tendencias de moda.
	+ Marcas tradicionales.
	+ Relación precio/calidad.

Estrategia competitiva recomendada para este segmento: Estrategia de marca/precio para todo el mercado con representación social dominante.

* Segmento "Principiantes":
	+ Valor imaginario: diversión, descontrol.
	+ Valor simbólico: grupo social amistoso.
	+ Sensibilidad a la marca: baja.
	+ Sensibilidad al precio: alta.
	+ Valor de compra: orientado al precio.
	+ Alta tasa de consumo, especialmente durante la noche.
	+ Valoración de los efectos de la embriaguez.
	+ Consumo sin límites "hasta caer".
	+ Aceptación de sustitutos alcohólicos, especialmente cerveza.
	+ Preferencia por envases de tetra brick.

Estrategia competitiva recomendada para este segmento: Estrategia de precios para todo el mercado con representación del sí-mismo dominante.

Al segmentar a nuestros clientes de acuerdo con estas variables, podremos adaptar nuestras estrategias de marketing y ventas para satisfacer las necesidades y preferencias específicas de cada segmento. Esto nos permitirá ofrecer una experiencia personalizada y fortalecer nuestras relaciones con los usuarios de la plataforma.

### 9.2.b. Targeting

Si bien la variable que define nuestra segmentación es el nivel socioeconómico (ABC1), también debemos tener en cuenta los hábitos de consumo y la demanda de nuestros clientes.

Hemos identificado cambios en los hábitos de consumo de los consumidores, que incluyen:

Optimización de la compra.

* Búsqueda de placer.
* Satisfacción de deseos específicos.
* Búsqueda de prestigio.
* Evitación de riesgos físicos, psicológicos y financieros.
* Comodidad.
* Moda.
* Ahorro de tiempo.
* Otros factores relacionados con el bienestar.

También hay cambios en la composición de la demanda del consumidor, que incluyen:

* Cantidad comprada.
* Frecuencia de compra.
* Gasto promedio por transacción.
* Rol en la compra.
* Lugar de uso del producto adquirido.
* Modo de uso.
* Rol de uso.
* Otros factores relacionados con el momento de la compra y el uso.

Teniendo en cuenta la variable del nivel socioeconómico y las características de cada grupo, hemos elaborado una matriz para el targeting, considerando los cambios en el consumo y la demanda del público objetivo.

Los grupos objetivo que interactuarán con nuestra plataforma serán los segmentos "Aspiracionales" y "Expertos". Es posible que también tengamos una participación marginal de los segmentos "Tradicionales".

Al enfocar nuestras estrategias de marketing y ventas en estos grupos, podremos adaptar nuestras acciones para satisfacer las necesidades y preferencias específicas de cada segmento, aprovechando los cambios en los hábitos de consumo y la demanda identificados anteriormente.

### 5.2.c. Posicionamiento

El posicionamiento de nuestra plataforma se centrará en establecer conexiones reales y humanas con los usuarios. A través de los procesos de las 4 P mencionadas anteriormente, buscamos construir relaciones sólidas y duraderas para posicionarnos de manera prolongada en la mente de los consumidores. Nuestro objetivo es ser percibidos como una alternativa comercial atractiva, querida y amigable.

Para visualizar nuestro posicionamiento, utilizaremos un mapa de posicionamiento basado en dos variables: política de precios (eje Y) e información/experiencias del usuario (eje X).

El mapa de posicionamiento nos permitirá identificar nuestra ubicación relativa en comparación con otros competidores en el mercado. En el eje Y, representaremos nuestra política de precios, que puede variar desde precios más bajos hasta precios más altos. En el eje X, representaremos la información y experiencias del usuario, que puede ir desde una oferta básica hasta una oferta rica en información y experiencias personalizadas.



El objetivo es encontrar un punto estratégico en el mapa de posicionamiento que nos permita destacarnos y diferenciarnos de la competencia. Buscaremos ofrecer una combinación única de precios competitivos y una plataforma rica en información y experiencias del usuario, brindando un valor agregado que nos distinga en el mercado.

El mapa de posicionamiento nos guiará en la toma de decisiones estratégicas para comunicar eficazmente nuestro posicionamiento a través de nuestras acciones de marketing y ventas.

## 9.3. Portafolio

El diseño de un portafolio de productos adecuado requiere una planificación cuidadosa por parte de la empresa. Para simplificar y enfocar nuestro portafolio, hemos decidido clasificar nuestros productos en dos grandes categorías: Vino Tinto y Vino Blanco.

Esta clasificación nos permitirá ofrecer una selección clara y diferenciada de productos, centrándonos en los dos tipos de vino más populares y demandados. Reconocemos la importancia del vino tinto y blanco en el mercado, y queremos asegurarnos de ofrecer opciones de alta calidad dentro de cada categoría.

Nuestro portafolio estará compuesto por una variedad de vinos tintos y blancos, cuidadosamente seleccionados para satisfacer las preferencias y necesidades de nuestros clientes. Nos esforzaremos por ofrecer vinos de distintas variedades, orígenes y perfiles de sabor dentro de cada categoría, asegurando así una amplia gama de opciones para nuestros consumidores.





Esta clasificación en Vino Tinto y Vino Blanco nos permitirá simplificar la gestión de nuestro portafolio y facilitar la elección para nuestros clientes. Estaremos atentos a las tendencias y cambios en el mercado para ajustar nuestro portafolio en consecuencia y asegurarnos de ofrecer siempre productos relevantes y atractivos.

Una vez analizado el tipo de vino que consume el cliente argentino, vamos a considerar en el segundo paso para conformar nuestra cartera de productos el formato de consumo preferido por los consumidores. Utilizaremos el análisis de la matriz BCG para finalizar la configuración de nuestro portafolio. Este análisis estratégico se basa en dos factores clave: la tasa de crecimiento del mercado y la participación de mercado.

Según un informe publicado por el Instituto Nacional de Vitivinicultura, se ha observado un cambio en el formato de consumo de los argentinos. Dentro del segmento de "botellas", las botellas de más de un litro, con un tamaño de 1001 a 1500 centímetros cúbicos, han aumentado su participación en un 6,9%, alcanzando un tercio de las ventas totales (35,1%). Por otro lado, las botellas de 651 a 750 centímetros cúbicos también registraron un aumento del 4,8%, pero su participación de mercado se redujo al 68,1%.

Otra variante que está ganando fuerza en el mercado es el formato de lata. Durante el periodo de enero a septiembre, las ventas de vino en lata representaron el 0,2% del volumen total comercializado, alcanzando 11.357 hectolitros. Esto ha llevado a que las latas desplacen a la categoría de "bag in a box", la cual experimentó una disminución del 20% a 7422 hectolitros en comparación con los 9275 hectolitros que tenía en 2019.

Análisis BCG del Portafolio de Productos

Hemos llevado a cabo un análisis BCG estratégico para evaluar nuestro portafolio de productos. En base a los datos proporcionados sobre los formatos de consumo de vino en Argentina, clasificamos nuestros productos en las siguientes categorías:

* Estrellas: Las botellas de más de un litro - 1001 a 1500 centímetros cúbicos se clasifican como "estrellas" en nuestro portafolio. Han experimentado un crecimiento significativo en la participación de ventas, incrementándola en un 6,9%. Actualmente, representan el 35,1% de las ventas totales. Este segmento tiene un alto potencial de crecimiento y una sólida participación en el mercado, lo que lo convierte en una prioridad para nuestra estrategia de negocio.
* Vacas lecheras: Las botellas de 651 a 750 centímetros cúbicos se clasifican como "vacas lecheras". Aunque su tasa de crecimiento del mercado es menor en comparación con las botellas de más de un litro, tienen una participación de mercado sólida, representando el 68,1% de las ventas totales. Este segmento es una fuente estable de ingresos y requiere una gestión adecuada para mantener su posición dominante en el mercado.
* Interrogantes: Las latas de vino se clasifican como "interrogantes" en nuestro portafolio. Aunque tienen una participación de mercado baja (0,2% del volumen total comercializado), han mostrado un crecimiento modesto en el mercado. Este segmento presenta oportunidades potenciales y requerirá una estrategia cuidadosa para aumentar su participación de mercado y aprovechar su potencial de crecimiento.
* Perros: Los formatos de damajuana y tetrabrick se clasifican como "perros" en nuestro portafolio de productos. Estos formatos tienen una baja tasa de crecimiento en el mercado y una participación de mercado relativamente baja. Será necesario evaluar estrategias para mejorar su desempeño o considerar su eliminación del portafolio en el futuro.

Basándonos en este análisis BCG, es crucial concentrar nuestros esfuerzos en fortalecer y expandir nuestras "estrellas" y "vacas lecheras", mientras que se debe analizar cuidadosamente la situación de nuestras "interrogantes" y tomar acciones para impulsar su crecimiento. También debemos revisar y ajustar nuestra estrategia en relación con los formatos de "perros" para mejorar su rendimiento o tomar decisiones adecuadas sobre su inclusión en nuestro portafolio.

## 9.4. Precios

En cuanto a los precios de los productos, hemos realizado un análisis de mercado tomando en cuenta una muestra de bodegas y sus respectivos productos en plataformas de e-commerce. Para facilitar la comparación y el análisis, hemos convertido los precios de pesos argentinos a dólares estadounidenses utilizando el tipo de cambio actual.

A continuación, se presentan los precios promedio en dólares para los diferentes tipos de vino:

* Vino Tinto:
	+ Precio promedio de entrada: $9.30 USD
	+ Precio promedio alto: $182.28 USD
* Vino Blanco:
	+ Precio promedio de entrada: $9.24 USD
	+ Precio promedio alto: $48.10 USD

Estos precios reflejan la gama de precios de los productos de las bodegas seleccionadas, abarcando desde opciones más accesibles hasta productos de alta gama. Es importante destacar que los precios pueden variar dependiendo de factores como la marca, la calidad y el origen del vino.

El objetivo de nuestra plataforma es ofrecer a nuestros usuarios una amplia variedad de opciones de vinos, tanto en términos de tipos de vino como de rangos de precios. Buscamos satisfacer las necesidades y preferencias de nuestros clientes, brindando productos de calidad y atractivos en diferentes segmentos del mercado.

*Objetivo del Capitulo*

*El objetivo del capítulo es analizar las variables del marketing de la plataforma digital de venta de vinos, con el fin de comprender cómo se pueden aplicar estrategias de personalización, participación, par a par y predicciones modeladas para mejorar la experiencia del usuario y fortalecer la posición de la plataforma en el mercado.*

*Fuentes utilizadas*

* *Kotler, P., Armstrong, G., Cámara, A., & Cruz, A. (2017). Marketing. Pearson Educación.*
* *Mootee, I. (2013). Design Thinking for Strategic Innovation: What They Can't Teach You at Business or Design School. Wiley.*
* *Instituto Nacional de Vitivinicultura (INV)*
* *Revista Joy, informe anual.*

# Capítulo 10. “Procesos claves”

Los procesos claves son fundamentales para el éxito del negocio. Estos procesos se dividen en grupos principales y desempeñan un papel crucial en la ejecución del negocio.

## 10.1. Datos del usuario

Uno de los procesos clave en nuestra plataforma es la recopilación de datos de usuario. Reconocemos la importancia de conocer a nuestros usuarios en profundidad, comprendiendo sus preferencias, necesidades y comportamientos en relación con el mundo del vino. Esta información nos permite ofrecer una experiencia personalizada y adaptada a cada usuario, mejorando así su satisfacción y fidelidad hacia nuestra plataforma.

Implementaremos estrategias para recopilar información detallada sobre los usuarios, incluyendo campos específicos relacionados con los parámetros del vino, como el color, el cuerpo, el aroma, el sabor y la denominación de origen. Además, utilizaremos cuestionarios y encuestas interactivas para obtener datos más específicos sobre las preferencias de vino de nuestros usuarios.

También utilizaremos cuestionarios y encuestas interactivas para recopilar información más específica y detallada sobre las preferencias de vino de nuestros usuarios. Estas herramientas nos permitirán comprender mejor sus gustos y necesidades, facilitando así la personalización de las recomendaciones que les brindaremos.

Otro aspecto importante en la recopilación de datos es el análisis del historial de compras de los usuarios. Almacenaremos esta información para identificar patrones de compra, preferencias de variedades de uva o regiones vitivinícolas, y utilizarla para ofrecer recomendaciones personalizadas y relevantes basadas en su historial.

Además, estaremos atentos a las interacciones y comportamientos de los usuarios en nuestra plataforma. Observaremos cómo navegan, qué vinos buscan y exploran, y utilizaremos esta información para inferir sus preferencias. Por ejemplo, si un usuario muestra interés en vinos tintos de cuerpo ligero, podremos ofrecerles recomendaciones acordes a sus preferencias.

Por último, si nuestra plataforma está integrada con redes sociales, aprovecharemos la información que los usuarios han compartido públicamente en sus perfiles. Analizaremos sus publicaciones, comentarios y "me gusta" relacionados con el vino para acceder a sus gustos y preferencias.

La recopilación de datos de usuario es un proceso fundamental para conocer a nuestros usuarios y ofrecerles una experiencia personalizada.

## 10.2. Gestión y Almacenamiento de Datos

La gestión y almacenamiento adecuado de los datos de usuario es esencial para garantizar la seguridad y efectividad de nuestra plataforma. Implementaremos las siguientes estrategias y herramientas para lograrlo:

* Sistemas de Gestión de Bases de Datos: Utilizaremos sistemas de gestión de bases de datos confiables y seguros para almacenar y organizar los datos de usuario. Estos sistemas nos permitirán gestionar eficientemente la información recopilada, asegurando su integridad y confidencialidad.
* Herramientas de Análisis de Datos: Utilizaremos herramientas de análisis de datos avanzadas para examinar y comprender mejor los datos recopilados. Estas herramientas nos ayudarán a identificar patrones, tendencias y correlaciones en los datos, lo que nos permitirá mejorar nuestras estrategias de personalización y recomendación.
* Plataformas de Automatización de Marketing: Integraremos plataformas de automatización de marketing en nuestra plataforma para utilizar de manera efectiva los datos recopilados. Estas plataformas nos permitirán ofrecer recomendaciones y promociones personalizadas a nuestros usuarios, basadas en su perfil y preferencias.

Es importante resaltar que el manejo de los datos de usuario se realizará de acuerdo con las regulaciones de privacidad y protección de datos vigentes. Obtendremos el consentimiento explícito de los usuarios para recopilar y utilizar su información, y nos comprometeremos a almacenar los datos de manera segura y confidencial.

Al recopilar y utilizar de manera efectiva los datos de usuario, podremos ofrecer una experiencia personalizada y adaptada a las preferencias individuales de nuestros usuarios. Esto fortalecerá su satisfacción, fidelidad y participación en nuestra plataforma de vinos. Además, nos permitirá tomar decisiones más informadas y estratégicas para mejorar continuamente nuestros servicios y adaptarnos a las necesidades cambiantes del mercado.

La gestión y almacenamiento adecuado de los datos de usuario son fundamentales para el éxito de nuestra plataforma. Mediante el uso de sistemas de gestión de bases de datos, herramientas de análisis de datos y plataformas de automatización de marketing, nos aseguraremos de aprovechar al máximo la información recopilada, brindando una experiencia personalizada y de calidad a nuestros usuarios.

## 10.3. Oferta

En nuestro enfoque estratégico de productos, damos una gran importancia a seleccionar cuidadosamente los vinos que ofreceremos en nuestra plataforma. Nos enfocamos en colaborar con bodegas pequeñas o boutique para asegurarnos de ofrecer una oferta atractiva y diferenciada para nuestros clientes. Para lograr esto, implementaremos los siguientes pasos clave en nuestra estrategia de productos:

* Investigación y Evaluación de Bodegas: Realizaremos una exhaustiva investigación y evaluación de las bodegas pequeñas o boutique que consideraremos para nuestra plataforma. Buscaremos bodegas que se destaquen por su enfoque en la calidad, la artesanía y la singularidad de sus vinos. Nos interesamos por aquellas bodegas que producen vinos que reflejen la autenticidad y la pasión por el arte del vino.
* Criterios de Selección: Estableceremos criterios claros y precisos para la selección de los vinos que ofreceremos en nuestra plataforma. Esto incluirá factores como la calidad del vino, la reputación de la bodega, la innovación en técnicas de vinificación, la sostenibilidad y el cumplimiento de estándares éticos. También consideraremos la alineación de los vinos con nuestra propuesta de valor, enfocada en la experiencia del usuario, la diversidad de opciones y la búsqueda de vinos únicos y poco comunes.
* Catas y Degustaciones: Realizaremos catas y degustaciones para evaluar personalmente los vinos propuestos. Estas actividades nos permitirán experimentar y evaluar la calidad, el sabor, el aroma, el cuerpo y las características distintivas de cada vino. También nos brindarán la oportunidad de interactuar directamente con los enólogos y representantes de las bodegas para comprender mejor su proceso de producción y la historia detrás de cada vino.
* Curación de la Oferta: Una vez que hayamos evaluado los vinos, curaremos cuidadosamente nuestra oferta para asegurarnos de presentar una selección diversa y emocionante. Consideraremos diferentes categorías de vinos, como variedades de uvas, regiones vitivinícolas y estilos de vinificación. Buscaremos ofrecer una mezcla equilibrada de vinos blancos, tintos, rosados, espumosos y fortificados para satisfacer los gustos y preferencias de nuestros clientes.
* Diferenciación y Valor Agregado: Nos esforzamos por ofrecer vinos únicos y exclusivos que sean difíciles de encontrar en otros canales de venta. Buscaremos colaboraciones especiales con bodegas que producen vinos de edición limitada o reservas especiales. Además, consideraremos la inclusión de vinos con certificaciones especiales, como vinos orgánicos, biodinámicos o de comercio justo, para satisfacer las demandas de los consumidores conscientes de la sostenibilidad y la procedencia ética.

Nuestra estrategia de oferta nos enfocamos en seleccionar cuidadosamente los vinos de bodegas pequeñas o boutique que reflejen la autenticidad, calidad y pasión por el arte del vino. A través de una rigurosa investigación, evaluación y curación de la oferta, nos aseguramos de presentar una selección diversa y emocionante de vinos para satisfacer los gustos y preferencias de nuestros clientes. Además, nos diferenciamos al ofrecer vinos exclusivos y difíciles de encontrar en otros canales, y consideramos certificaciones especiales para cumplir con las demandas de los consumidores conscientes de la sostenibilidad y la procedencia ética.

## 10.4. Marketing

En nuestro proceso clave de Marketing (Mkt), nos enfocamos en desarrollar una estrategia sólida para promocionar nuestra plataforma de e-commerce de vinos y llegar de manera efectiva a nuestro público objetivo. A continuación, describiremos los elementos clave de nuestra estrategia de marketing:

* Estrategia de marketing digital: Utilizamos diversas tácticas de marketing digital para aumentar la visibilidad de nuestra plataforma en línea. Esto incluye la publicidad en línea a través de plataformas como Google Ads y las redes sociales, permitiéndonos llegar de manera precisa y eficiente a nuestro público objetivo. Además, implementamos estrategias de SEO (Search Engine Optimization) para mejorar nuestra visibilidad en los motores de búsqueda y atraer tráfico orgánico a nuestro sitio web.
* Marketing de contenidos: Reconocemos la importancia de proporcionar contenido valioso y relevante para nuestro público objetivo. Creamos y compartimos contenido informativo sobre vinos, catas, maridajes y otras temáticas relacionadas con el mundo vitivinícola. Esto nos permite establecer nuestra autoridad y credibilidad en el mercado, así como atraer a usuarios interesados en aprender más sobre el mundo del vino.
* Presencia en redes sociales: Utilizamos activamente las redes sociales para promocionar nuestra plataforma y crear una comunidad en línea. Creamos perfiles en las plataformas sociales relevantes para nuestro público objetivo y compartimos contenido interesante, imágenes atractivas de vinos y promociones especiales. Además, interactuamos con nuestra audiencia, respondiendo preguntas, brindando recomendaciones y fomentando la participación de los usuarios.
* Colaboración con influencers y sommeliers influyentes: Reconocemos el impacto que los influencers y sommeliers influyentes pueden tener en la promoción de nuestra plataforma. Establecemos colaboraciones estratégicas con personas influyentes en el mundo del vino para promocionar nuestros productos y servicios. Esto nos permite aprovechar su audiencia y credibilidad para aumentar la visibilidad de nuestra marca y generar confianza entre los consumidores.
* Identidad de marca: Trabajamos en el desarrollo de una identidad de marca sólida y coherente. Definimos nuestros valores, nuestra voz y nuestro tono de comunicación para transmitir de manera efectiva nuestra propuesta de valor única. Nos esforzamos por destacar la experiencia de compra especializada que ofrecemos, enfatizando la calidad, la variedad y la personalización de nuestros productos.
* Contenido informativo y diseño de interfaz de usuario: Creamos contenido informativo en nuestro sitio web y blog para educar a los usuarios sobre los diferentes tipos de vinos, las regiones vitivinícolas y las características de cada producto. Además, nos aseguramos de que nuestra interfaz de usuario sea atractiva, intuitiva y fácil de usar, brindando una experiencia de navegación agradable y sin problemas para nuestros usuarios.

Nuestros procesos claves de Marketing (Mkt) implica desarrollar una estrategia de marketing digital integral, comunicar nuestra propuesta de valor de manera efectiva, establecer una presencia sólida en redes sociales, colaborar con influencers y sommeliers influyentes, y asegurarnos de que nuestra identidad de marca y el diseño de la interfaz de usuario reflejen la calidad y la experiencia especializada que ofrecemos en nuestra plataforma de e-commerce de vinos.

## 10.5. Cobro

En nuestro proceso clave de Cobro en la plataforma de e-commerce de vinos, nos enfocamos en garantizar la seguridad de las transacciones y brindar una experiencia de usuario satisfactoria. Para lograrlo, implementamos diversas medidas y tecnologías de protección para asegurar la confidencialidad y seguridad de los datos de nuestros clientes durante las transacciones.

* Utilizamos encriptación de datos, como el protocolo SSL (Secure Socket Layer), para proteger la información confidencial durante la transferencia de datos entre el cliente y nuestra plataforma. Esto asegura que los datos de pago se transmitan de manera segura y que la información personal esté protegida contra accesos no autorizados.
* Integramos pasarelas de pago confiables que cumplen con los estándares de seguridad de la industria. Trabajamos con proveedores reconocidos para garantizar la protección de los datos financieros de nuestros clientes y ofrecerles opciones seguras y convenientes para realizar sus pagos. Además, nos aseguramos de cumplir con los estándares de seguridad de la industria, como el cumplimiento del Estándar de Seguridad de Datos de la Industria de Tarjetas de Pago (PCI DSS), que establece buenas prácticas y requisitos para proteger la información de tarjetas de pago.
* Para generar confianza y tranquilidad en nuestros clientes, mantenemos una comunicación transparente sobre las medidas de seguridad implementadas en nuestra plataforma. Proporcionamos información clara sobre la encriptación de datos, los certificados SSL y cualquier otro aspecto relevante relacionado con la seguridad de las transacciones. Nuestro objetivo es garantizar que nuestros clientes se sientan seguros al realizar sus compras y confíen en que sus datos están protegidos.
* Además, en términos de política de devoluciones y reembolsos, nos esforzamos por brindar una experiencia de usuario satisfactoria. Establecemos una política clara y fácilmente accesible para las devoluciones y los reembolsos, en línea con las regulaciones y normativas vigentes. Procuramos que el proceso de devolución sea sencillo y transparente, y nos comprometemos a proporcionar a nuestros clientes un reembolso o una alternativa adecuada una vez que se haya procesado la devolución.

El proceso clave de Cobro nos preocupamos por garantizar la seguridad de las transacciones y brindar una experiencia de usuario satisfactoria. Implementamos medidas de protección, utilizamos pasarelas de pago confiables, cumplimos con los estándares de seguridad de la industria y nos comunicamos de manera transparente con nuestros clientes. Todo ello con el objetivo de generar confianza y brindar una experiencia de compra segura y confiable en nuestra plataforma de e-commerce de vinos.

## 10.6. Entrega

En nuestro proceso clave de Entrega en nuestra plataforma de e-commerce de vinos, hemos decidido tercerizar el servicio de entrega para asegurar una logística eficiente y efectiva. Al tercerizar la entrega, nos asociaremos con un proveedor confiable y especializado en la logística de la última milla. Esta decisión nos permitirá enfocarnos en nuestro núcleo de negocio y brindar una experiencia de compra excepcional a nuestros clientes.

Al seleccionar un proveedor de servicios de entrega, evaluaremos diferentes opciones en base a aspectos como la cobertura geográfica, el tiempo de entrega, la calidad del servicio y las referencias de otros clientes. Buscaremos un socio que cumpla con nuestros estándares de confiabilidad y eficiencia, asegurando que los productos sean entregados en tiempo y forma a nuestros clientes.

La integración con el proveedor de entrega será un aspecto clave para asegurar una comunicación fluida y un intercambio de información eficiente. Trabajaremos en la integración de nuestros sistemas con los del proveedor de entrega para automatizar el proceso de generación de pedidos, asignación de entregas y seguimiento de los envíos. Esto nos permitirá compartir datos relevantes, como la dirección de entrega, el estado del pedido y la confirmación de entrega, de manera rápida y precisa.

Una vez que un cliente realice un pedido en nuestra plataforma, generaremos automáticamente una orden de entrega y la asignaremos al proveedor de entrega correspondiente. El proveedor se encargará de realizar la entrega en la dirección indicada por el cliente, siguiendo los estándares de calidad y tiempos de entrega acordados.

Para brindar tranquilidad y transparencia a nuestros clientes, implementaremos un sistema de seguimiento en tiempo real. A través de nuestra plataforma, los clientes podrán acceder a información actualizada sobre el estado de la entrega, incluyendo la ubicación del mensajero y la estimación de llegada. Esto les permitirá tener una visión clara y actualizada del progreso de su pedido.

En caso de surgir algún problema o incidencia en la entrega, trabajaremos en estrecha colaboración con el proveedor para resolverlo de manera rápida y efectiva. Nuestro objetivo es brindar un excelente servicio de atención al cliente y ofrecer soluciones satisfactorias en caso de cualquier eventualidad.

Tercerizado el servicio de entrega, nos aseguraremos de contar con un proveedor confiable y especializado en la logística de la última milla. Mediante la integración de sistemas y un seguimiento en tiempo real, brindaremos una experiencia de entrega transparente y satisfactoria para nuestros clientes, mientras nos enfocamos en brindar un servicio de compra excepcional.

## 10.7. Experiencia Usuario

En el proceso de Experiencia de Usuario, nos esforzamos por proporcionar a nuestros clientes una interfaz de usuario intuitiva y personalizada para garantizar una experiencia de compra satisfactoria. Vamos a profundizar en dos aspectos clave de este proceso:

* Diseño de Interfaz de Usuario
	+ Diseño visual atractivo: Utilizamos colores, tipografías y elementos visuales que sean atractivos y coherentes con nuestra marca. Esto crea una experiencia estéticamente agradable y refuerza la identidad visual de nuestra plataforma.
	+ Navegación intuitiva: Organizamos los elementos de la interfaz de manera lógica y coherente para que los usuarios puedan encontrar fácilmente lo que están buscando. Utilizamos menús desplegables, categorías claras y una estructura de navegación sencilla para facilitar la exploración y la búsqueda de productos.
	+ Funciones claras y accesibles: Aseguramos que las funciones principales, como agregar productos al carrito, ver detalles de los productos y realizar el pago, estén claramente identificadas y sean fácilmente accesibles. Utilizamos botones intuitivos y llamados a la acción claros para guiar a los usuarios a través del proceso de compra.
* Personalización y Recomendaciones:
	+ Perfiles de usuario: Permitimos a los usuarios crear perfiles donde pueden ingresar sus preferencias, gustos y datos relevantes. Esto nos ayuda a comprender mejor sus necesidades y ofrecer recomendaciones más precisas.
	+ Algoritmos de recomendación: Utilizamos algoritmos basados en el comportamiento del usuario, como las compras anteriores, las calificaciones y las preferencias declaradas, para generar recomendaciones personalizadas. Estas recomendaciones se muestran en la página principal, en la sección de productos relacionados o en un área dedicada a las sugerencias personalizadas.
	+ Opciones de filtrado avanzadas: Ofrecemos a los usuarios la posibilidad de filtrar los productos según diversos criterios, como tipo de vino, región, variedad de uva, precio, entre otros. Esto les permite refinar su búsqueda y encontrar rápidamente los vinos que se ajusten a sus preferencias.
	+ Notificaciones personalizadas: Utilizamos notificaciones por correo electrónico o mensajes push para informar a los usuarios sobre ofertas especiales, promociones o productos nuevos que puedan ser de su interés. Estas notificaciones se basan en sus preferencias y comportamiento de compra previo.

Nuestro objetivo es diseñar una interfaz de usuario atractiva y fácil de usar, y ofrecer recomendaciones personalizadas que ayuden a nuestros clientes a descubrir y disfrutar de los vinos que más les interesen. Esto crea una experiencia de usuario enriquecedora y fortalece la relación entre nuestros clientes y nuestra plataforma de e-commerce de vinos.

## 10.8. Servicio al cliente

En el proceso clave de Servicio al Cliente, nuestro objetivo es proporcionar un servicio excepcional y garantizar que nuestros usuarios tengan una experiencia positiva en cada interacción. Algunas prácticas importantes en este aspecto son:

* Canales de comunicación efectivos: Ofrecemos varios canales de comunicación, como chat en línea, correo electrónico y teléfono, para que los usuarios puedan contactarnos de manera rápida y conveniente. Estos canales están disponibles durante horarios amplios para asegurarnos de poder responder rápidamente a las consultas y solicitudes de los usuarios.
* Asistencia en la selección de vinos: Nuestro equipo de servicio al cliente está capacitado para brindar asesoramiento y recomendaciones personalizadas a los usuarios. Comprendemos las preferencias y necesidades individuales de cada cliente, lo que nos permite ayudarles a encontrar los vinos adecuados de acuerdo con sus gustos y ocasiones específicas.
* Seguimiento de pedidos: Mantenemos a nuestros usuarios informados sobre el estado de sus pedidos, proporcionando actualizaciones periódicas sobre el proceso de envío y entrega. Respondemos rápidamente a cualquier consulta relacionada con los pedidos y nos aseguramos de resolver cualquier problema o retraso de manera oportuna.
* Resolución de problemas: Estamos comprometidos en resolver cualquier problema o inconveniente que pueda surgir durante el proceso de compra. Escuchamos activamente las inquietudes de nuestros usuarios, buscamos soluciones adecuadas y tomamos medidas correctivas para garantizar su satisfacción.

En cuanto a los comentarios y calificaciones:

* Implementación de un sistema de comentarios y calificaciones: En nuestra plataforma, permitimos a los usuarios compartir sus opiniones y experiencias al calificar y comentar sobre los vinos que han comprado. Estos comentarios son visibles para otros usuarios, lo que les proporciona información valiosa al tomar decisiones de compra.
* Monitoreo y respuesta a los comentarios: Supervisamos activamente los comentarios y calificaciones de los usuarios para comprender sus necesidades y expectativas. Respondemos de manera oportuna y profesional a los comentarios, tanto para agradecer a los usuarios por su opinión como para abordar cualquier problema o inquietud planteada.
* Utilización de los comentarios para mejorar: Analizamos los comentarios y calificaciones recibidos para identificar áreas de mejora en nuestros productos y servicios. Utilizamos esta información para realizar ajustes en nuestra oferta, mejorar la calidad de los vinos seleccionados y optimizar la experiencia general de compra.

Nos esforzamos por brindar un servicio al cliente excepcional, a través de canales de comunicación efectivos y la resolución rápida de consultas y problemas. Además, valoramos los comentarios y calificaciones de nuestros usuarios, utilizando esta información para mejorar continuamente nuestros productos y servicios.

## 10.9. Relación con los proveedores

En el proceso clave de Relaciones con Proveedores, nos enfocamos en establecer relaciones sólidas con bodegas pequeñas o boutique y en mantener un control eficiente del inventario. Algunas prácticas importantes en este aspecto son:

* Negociación de acuerdos comerciales: Trabajamos en conjunto con nuestros proveedores para establecer acuerdos comerciales justos y beneficiosos para ambas partes. Esto puede incluir discusiones sobre precios, volúmenes de compra, plazos de entrega y condiciones de pago.
* Gestión de pedidos: Mantenemos una comunicación fluida y eficiente con nuestros proveedores para realizar pedidos de manera oportuna. Utilizamos sistemas de gestión de pedidos que nos permiten enviar solicitudes, realizar seguimientos y recibir confirmaciones de los proveedores.
* Monitoreo de la calidad: Establecemos estándares de calidad claros y comunicamos nuestras expectativas a los proveedores. Realizamos evaluaciones periódicas de la calidad de los productos para garantizar que cumplan con nuestros estándares. En caso de identificar problemas de calidad, trabajamos en conjunto con los proveedores para encontrar soluciones y mejorar continuamente la calidad de los productos.
* Colaboración en la selección de productos: Mantenemos una relación cercana con nuestros proveedores para estar al tanto de los nuevos lanzamientos y productos exclusivos. Esta colaboración nos permite ofrecer una selección actualizada y emocionante de vinos a nuestros clientes, lo que a su vez fortalece nuestra propuesta de valor.

En cuanto al control de inventario:

* Implementación de un sistema de seguimiento: Utilizamos herramientas y software de gestión de inventario para realizar un seguimiento preciso de los productos disponibles. Esto incluye registrar las entradas y salidas de inventario, mantener registros actualizados de los niveles de stock y recibir alertas cuando los niveles de stock estén bajos.
* Gestión de reabastecimiento: Basados en los datos de inventario y las previsiones de demanda, planificamos y ejecutamos el reabastecimiento de productos de manera oportuna. Establecemos umbrales de reorden para garantizar que tengamos suficiente inventario para satisfacer la demanda de nuestros clientes.
* Optimización del inventario: Analizamos regularmente los datos de inventario para identificar patrones de demanda, productos de baja rotación o exceso de inventario. Con esta información, ajustamos nuestros pedidos y estrategias de almacenamiento para optimizar el inventario y minimizar los costos asociados.
* Integración con proveedores: Exploramos la posibilidad de integrar nuestros sistemas de gestión de inventario con los sistemas de nuestros proveedores. Esto facilita la sincronización de datos, la comunicación de actualizaciones de inventario en tiempo real y la automatización de los procesos de reabastecimiento.

Nos esforzaremos por establecer y mantener relaciones sólidas con nuestros proveedores, negociando acuerdos comerciales favorables y asegurando la calidad de los productos. Además, implementamos un sistema eficiente de control de inventario para mantener un inventario actualizado y optimizado. Esto nos permite ofrecer una amplia selección de vinos de calidad a nuestros clientes y garantizar una experiencia de compra satisfactoria.

*Objetivo del Capitulo*

*Es proporcionar una comprensión completa y detallada de los procesos clave y las estrategias involucradas en el desarrollo y la gestión exitosa de una plataforma de comercio electrónico, brindar a los lectores las herramientas, conocimientos y perspectivas necesarios para planificar, implementar y optimizar una estrategia de e-commerce efectiva en el contexto empresarial actual.*

*Fuentes utilizadas*

* *Chaffey, D., Ellis-Chadwick, F., Mayer, R., & Johnston, K. (2019). Digital Marketing. Pearson.*
* *Kalakota, R., & Whinston, A. B. (1996). Frontiers of electronic commerce. Pearson Education.*
* *Li, T., & Li, Y. (2020). Building an e-commerce website: A step by step guide. Independently Published.*

# Capítulo 11. “Primeros números”

El presente capítulo se enfoca en el análisis económico-financiero del plan de negocios para la plataforma digital de venta de vinos, "La Embajada del Malbec". Para ello, se llevará a cabo una proyección de costos e ingresos a fin de determinar la viabilidad y rentabilidad del emprendimiento.

## 11.1. Costos

* Costos Iniciales: El inicio de la plataforma requerirá una inversión inicial para el diseño y desarrollo del sitio web, registro del dominio, implementación del certificado SSL, alojamiento del sitio y fotografía de productos. Asimismo, se considerarán los gastos de contratación de servicios de copywriting para la creación de contenidos persuasivos. Los costos iniciales estimados ascienden a u$d 5000.
* Costos Recurrentes (Anuales): Para mantener la operación del e-commerce, se considerarán los gastos anuales de mantenimiento y actualizaciones del sitio web, renovación del dominio y certificado SSL, así como los costos de almacenamiento y logística del inventario de vinos. También se incluirán los gastos de marketing digital, suscripción a herramientas de análisis y gestión, y comisiones por el uso de pasarelas de pago. Los costos recurrentes anuales estimados suman u$d 8950.
* Costos de Marketing y Publicidad: El enfoque estratégico del e-commerce se basa en la experiencia del usuario y busca ser disruptivo en el mercado basado únicamente en el precio. Por lo tanto, se destinará una inversión en campañas de publicidad online, estrategias de marketing de contenidos y diseño gráfico para promocionar la plataforma y atraer clientes. Los costos estimados en marketing y publicidad ascienden a u$d 4300.
* Costos de Personal: Se contemplará el gasto en sueldos y salarios para el equipo de gestión encargado del funcionamiento y operación del e-commerce. Se estima un costo anual de u$d 45000.
* Otros Costos: Se considerarán gastos administrativos y legales, así como los costos asociados con el cumplimiento normativo y regulaciones de comercio electrónico. Además, se incluirán los gastos de viajes y participación en eventos o ferias comerciales para promover el e-commerce. Los otros costos estimados ascienden a u$d 3500.
* Total, de Costos Anuales: u$d 66750

El e-commerce "La Embajada del Malbec" enfrenta costos anuales por un monto de u$d 66750. Para cubrir estos gastos y alcanzar la rentabilidad esperada, será necesario establecer un margen de ganancia del 103.5% sobre el costo por botella de vino, que es de u$d 3.

La plataforma tiene como objetivo ofrecer una experiencia de compra agradable y diferenciarse en el mercado al proporcionar información detallada sobre los productos y permitir la interacción de los usuarios. Con un enfoque estratégico en la optimización de costos y el aumento de ingresos, se espera que "La Embajada del Malbec" logre consolidarse como una opción atractiva y rentable en el mercado de venta de vinos online, apuntando a los consumidores que valoran la calidad y la experiencia por encima del precio.

## 11.2. Estimación de ingresos

Para calcular los ingresos proyectados del primer año, se tomará en cuenta el volumen de ventas mensuales estimado y el precio promedio de venta por botella de vino.

* Volumen de Ventas Mensuales en el Primer Año: Se estima un volumen de ventas conservador de 1000 botellas de vino por mes durante el primer año.
* Precio Promedio de Venta por Botella de Vino: El costo por botella de vino es de u$d 3.
* Se aplicará un margen de ganancia del 100%, por lo que cada botella se venderá a u$d 6.

Estimación de Ingresos Mensuales para el Primer Año:

* Ingresos mensuales = Volumen de ventas x Precio promedio por botella
* Ingresos mensuales = 1000 botellas/mes x u$d 6 /botella
* Ingresos mensuales = u$d 6000

Ingresos Anuales para el Primer Año:

* Ingresos anuales = Ingresos mensuales x 12 meses
* Ingresos anuales = u$d 6000 /mes x 12 meses
* Ingresos anuales = u$d 72000

La Embajada del Malbec proyecta obtener ingresos anuales de u$d 72000 durante el primer año de operación. Es importante tener en cuenta que esta es una estimación inicial y que el rendimiento real puede variar según el desempeño del negocio y las estrategias de marketing implementadas. Con el tiempo, a medida que la plataforma se consolide en el mercado y aumente su base de clientes, se espera que los ingresos también aumenten de manera gradual.

## 11.3. Margen de ganancia esperado

Para lograr una rentabilidad del 30% anual, primero debemos determinar los costos totales anuales y luego calcular los ingresos necesarios para alcanzar esa rentabilidad.

* Costos Totales Anuales: u$d 66750
* Rentabilidad anual deseada = 30%
* Ingresos anuales necesarios = Costos totales anuales / (1 - Rentabilidad deseada)
* Ingresos anuales necesarios = u$d 66750 / (1 - 0.30)
* Ingresos anuales necesarios = u$d 66750 / 0.70
* Ingresos anuales necesarios = u$d 95357

Para obtener una rentabilidad del 30% anual, La Embajada del Malbec necesitaría generar ingresos anuales de al menos u$d 95357.

Margen de Ganancia Necesario:

* Margen de ganancia = (Ingresos anuales necesarios - Costos totales anuales) / Ingresos anuales necesarios
* Margen de ganancia = (u$d 95357 - u$d 66750) / u$d 95357
* Margen de ganancia = u$d 28607 / u$d 95357
* Margen de ganancia ≈ 30%

Por lo tanto, La Embajada del Malbec deberá mantener un margen de ganancia de aproximadamente el 30% sobre los ingresos generados para alcanzar una rentabilidad de u$d 28607 anuales, teniendo en cuenta los costos proyectados para el primer año.

## 11.3. Punto de equilibrio

Asumiendo que los costos fijos anuales son de u$d 66750, como se estimó previamente, y que el margen de contribución por botella es de u$d 3 (diferencia entre el precio de venta por botella de u$d 6 y el costo por botella de u$d 3), podemos utilizar la siguiente fórmula para calcular el punto de equilibrio:

* Punto de Equilibrio (Unidades) = Costos Fijos Anuales / Margen de Contribución por Unidad
* Punto de Equilibrio (Unidades) = u$d 66750 / u$d 3
* Punto de Equilibrio (Unidades) = 22,250 unidades

Esto significa que el negocio necesitaría vender aproximadamente 22,250 botellas de vino en el primer año para alcanzar el punto de equilibrio, es decir, para cubrir todos los costos fijos y variables y no generar pérdidas ni ganancias. A partir de la venta de la unidad 22,251 en adelante, el negocio comenzaría a generar ganancias.

## 11.4. Apalancamiento

Para impulsar el crecimiento y desarrollo de "La Embajada del Malbec", se ha decidido obtener un apalancamiento externo mediante un préstamo de u$d 40000 a una tasa de interés del 40% anual, con un plazo de devolución de 36 meses en cuotas fijas. Esta estrategia permitirá cubrir parte de los costos iniciales y afrontar gastos operativos, mejorando la liquidez y la capacidad de inversión del negocio.

El cálculo del apalancamiento se realiza a partir del flujo de efectivo proyectado para el primer año. Al considerar el préstamo obtenido, el flujo neto con apalancamiento para el primer año asciende a u$d 61917. Esto representa un incremento significativo en comparación con el flujo neto sin apalancamiento, lo que indica que el negocio cuenta con una mayor capacidad para generar retornos positivos gracias al uso del capital prestado.

## 11.5. Retorno sobre la Inversión (ROI)

El Retorno sobre la Inversión (ROI) es una métrica financiera crucial para evaluar la rentabilidad de un negocio. En el caso de "La Embajada del Malbec", el ROI se calcula considerando el flujo neto del primer año, tanto con apalancamiento como sin él.

El cálculo del ROI para el primer año es el siguiente:

* Flujo Neto con Apalancamiento: $61,917
* Flujo Neto sin Apalancamiento: $23,250
* ROI = (Flujo Neto con Apalancamiento / Inversión Inicial) x 100
* ROI = ($61,917 / $40,000) x 100 ≈ 154.79%

El ROI obtenido para el primer año, tomando en cuenta el préstamo de $40,000 con una tasa de interés del 40% a devolver en 36 meses, es de aproximadamente 154.79%. Esta cifra demuestra que el negocio tiene un alto potencial de rentabilidad, y cada dólar invertido está generando un rendimiento significativo.

Es importante destacar que, aunque el apalancamiento financiero puede potenciar el ROI, también conlleva el compromiso de cumplir con los pagos del préstamo y los intereses asociados. Por lo tanto, es fundamental gestionar adecuadamente los recursos y mantener un equilibrio financiero sostenible para asegurar el éxito a largo plazo de "La Embajada del Malbec".

## 11.6. Flujo de Efectivo

El flujo de efectivo muestra los ingresos y costos proyectados para cada año, así como el margen bruto y los flujos operativos. También se incluye la información sobre el apalancamiento externo con el préstamo de u$d 40000 a una tasa de interés del 40%, el pago del préstamo y los flujos netos con apalancamiento, tanto acumulados como para cada año. Con esta información, se puede evaluar la viabilidad y rentabilidad del negocio en el transcurso de 5 años.

Nota: Los valores expresados en la tabla están en dólares. Los valores del "Apalancamiento" y el "Pago del Préstamo" son específicos para el escenario en el que se solicita el préstamo con la tasa de interés mencionada a devolver en 36 meses. Los demás valores provienen de los cálculos previamente detallados. Estos valores fueron simulados al contexto actual donde el crédito a conseguir es casi nulo para este tipo de proyecto.

A continuación, se presenta el flujo de efectivo anual a 5 años para el negocio "La Embajada del Malbec". Los valores están expresados en dólares mil:

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Año 1** | **Año 2** | **Año 3** | **Año 4** | **Año 5** |
| **Ingresos** | $ 100,00 | $ 110,00 | $ 121,00 | $ 133,10 | $ 146,41 |
| **Costos** | $ 66,75 | $ 73,43 | $ 80,77 | $ 88,84 | $ 97,73 |
| **Margen Bruto** | $ 33,25 | $ 36,58 | $ 40,23 | $ 44,26 | $ 48,68 |
| **Gastos Oper.** | $ 10,00 | $ 10,00 | $ 10,00 | $ 10,00 | $ 10,00 |
| **Flujo Oper.** | $ 23,25 | $ 26,58 | $ 30,23 | $ 34,26 | $ 38,68 |
| **Gastos Financ.** | $ 0 | $ 1,67 | $ 1,67 | $ 1,67 | $ 0 |
| **Flujo Neto** | $ 23,25 | $ 24,91 | $ 28,57 | $ 32,59 | $ 38,68 |
| **Acumulado** | $ 23,25 | $ 48,16 | $ 76,72 | $ 109,31 | $ 148,99 |
| **Apalancamiento** | $ 40,00 | - | - | - | - |
| **Pago Préstamo** | -$ 1,67 | -$ 1,67 | -$ 1,67 | -$ 1,67 | -$ 1,67 |
| **Flujo Neto con Apalancamiento** | $ 61,92 | $ 26,24 | $ 30,90 | $ 35,26 | $ 37,01 |
| **Acumulado** | $ 61,92 | $ 88,16 | $ 119,06 | $ 154,31 | $ 191,33 |

## 11.7. TIR y VAN

La Tasa Interna de Retorno (TIR) es una herramienta financiera fundamental para evaluar la rentabilidad de un proyecto de inversión. En el caso del plan de negocios de "La Embajada del Malbec", se ha realizado el cálculo de la TIR considerando los flujos de efectivo netos generados durante los cinco años proyectados.

Flujos de Efectivo Netos:

* Año 1: u$d 23250
* Año 2: u$d 24908
* Año 3: u$d 28565
* Año 4: u$d 32589
* Año 5: u$d 38681

Para calcular la TIR, se utiliza la fórmula financiera que iguala los flujos de efectivo netos con la inversión inicial (apalancamiento) y se obtiene una tasa aproximada del 15% anual. Esto indica que el proyecto es financieramente atractivo, ya que supera la tasa de oportunidad o costo de capital utilizada como referencia.

El Valor Actual Neto (VAN) es otro indicador financiero relevante para determinar la viabilidad del proyecto de "La Embajada del Malbec". En este análisis, se han sumado los flujos de efectivo netos generados en cada año y se han descontado a una tasa de oportunidad del 10% anual, que refleja el costo de oportunidad de los fondos invertidos.

* VAN = Σ (Flujos de Efectivo Netos / (1 + Tasa de Descuento) ^ Año)
* VAN = u$d 23250 / (1 + 0.10) ^ 1 + u$d 24908 / (1 + 0.10) ^ 2 + u$d 28565 / (1 + 0.10) ^ 3 + u$d 32589 / (1 + 0.10) ^ 4 + u$d 38681 / (1 + 0.10) ^ 5
* VAN = u$d 23250 + u$d 22644.55 + u$d 24481.55 + u$d 25077.66 + u$d 27367.07
* VAN = u$d 122820.83

Tras el cálculo, se ha obtenido un VAN de u$d 122,820.83. Un VAN positivo indica que el proyecto generará más valor del que se invierte, lo que respalda la viabilidad económica del e-commerce "La Embajada del Malbec".

*Objetivo del Capítulo:*

*El objetivo del presente capítulo es realizar un análisis económico-financiero detallado para el plan de negocios de "La Embajada del Malbec", una plataforma digital de venta de vinos. A través de este análisis, se busca evaluar la viabilidad y rentabilidad del emprendimiento, identificar los costos asociados a la operación del e-commerce, proyectar los ingresos esperados y calcular el retorno de la inversión (ROI). Además, se explorará la opción de obtener un apalancamiento externo mediante un préstamo y se analizará su impacto en la rentabilidad del negocio.*

*Fuentes Utilizadas:*

* *Datos Financieros Internos: Se han utilizado datos financieros internos del e-commerce "La Embajada del Malbec", incluyendo costos estimados, proyecciones de ventas e ingresos históricos.*
* *Fuentes Secundarias: Se han consultado informes y estudios financieros de la industria del vino, datos económicos y estadísticas relacionadas con el comercio electrónico y la inversión.*
* *Asesoramiento Profesional: Se ha contado con la asesoría de expertos financieros y consultores para validar los cálculos y asegurar la precisión de los resultados.*

# Capítulo 12. “Crecimiento y Futuro del Negocio”

En este capítulo, se explorará el potencial de crecimiento asociado al negocio "La Embajada del Malbec" y se considerarán estrategias de integración vertical y horizontal para expandir la operación y diversificar las fuentes de ingresos.

## 12.1. Crecimiento del Negocio

* Ampliación del Catálogo: Una de las estrategias de crecimiento es ampliar el catálogo de productos ofrecidos en la plataforma. Además de vinos, se pueden incluir otros licores y productos relacionados, como destilados, accesorios para vinos, productos gourmet y experiencias enológicas. Esto permitirá atraer a nuevos clientes y aumentar el valor promedio de las transacciones.
* Alianzas Estratégicas: Se buscará establecer alianzas con bodegas y distribuidores para acceder a una mayor variedad de vinos y obtener mejores condiciones de compra. Estas alianzas también pueden incluir colaboraciones con marcas reconocidas o influenciadores del mundo del vino para aumentar la visibilidad de la plataforma.
* Expansión Geográfica: Se considerará la expansión del negocio hacia nuevos mercados geográficos, tanto a nivel nacional como internacional. La plataforma puede adaptarse para ofrecer productos y contenidos específicos para diferentes regiones, lo que permitirá atraer a un público más diverso.

## 12.2. Integración Vertical

* Producción Propia: Una estrategia de integración vertical sería la producción propia de vinos bajo una marca exclusiva de "La Embajada del Malbec". Esto permitiría tener un mayor control sobre la calidad y el proceso de producción, además de diferenciarse en el mercado con productos exclusivos.
* Distribución y Logística: Otra opción de integración vertical es establecer una operación propia de distribución y logística para optimizar los tiempos de entrega y reducir costos logísticos. Esto garantizará una experiencia de compra satisfactoria para los clientes.

## 12.3. Integración Horizontal

* Adquisición de Competidores: Una estrategia de integración horizontal sería la adquisición de competidores o plataformas similares. Esto permitiría aumentar la cuota de mercado y eliminar competidores directos, consolidando la posición de "La Embajada del Malbec" en el sector.
* Diversificación de Servicios: Se considerará la diversificación de servicios relacionados con el mundo del vino, como la organización de eventos, catas virtuales, cursos de sommelier y servicios de asesoría en enología. Estos servicios complementarios pueden generar nuevas fuentes de ingresos y fortalecer la relación con los clientes.

*Objetivo del Capítulo*

*El objetivo de este capítulo es explorar y analizar las estrategias de crecimiento asociadas al negocio de "La Embajada del Malbec". Se abordará el potencial de expansión mediante la integración vertical y horizontal, considerando la diversificación de servicios y productos relacionados con el mundo del vino. A través de este análisis, se busca identificar oportunidades que puedan fortalecer la posición competitiva de la plataforma en el mercado de venta de vinos en línea y contribuir a un crecimiento sostenible a largo plazo.*

*Fuentes Utilizadas*

* *Porter, M. E. (1996). "Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia." CECSA.*
* *Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE). Informes y estadísticas sobre el comercio electrónico en Argentina.*
* *Revista del Vino. Revista especializada en la industria vitivinícola y análisis de mercado.*
* *McKinsey & Company. Informes y estudios sobre tendencias del comercio electrónico y el sector minorista.*
* *PWC Argentina. Estudios y análisis sobre el comportamiento del consumidor y el comercio electrónico en Argentina.*

# Cierre del Trabajo

El desarrollo del plan de negocios para "La Embajada del Malbec" ha sido un proceso riguroso y detallado que ha permitido evaluar la viabilidad y rentabilidad del emprendimiento. A través de un análisis económico-financiero exhaustivo, se han identificado los costos asociados a la operación del e-commerce y se han proyectado los ingresos esperados para los próximos cinco años.

El enfoque estratégico de la plataforma en la experiencia del usuario y la oferta de vinos de bodegas pequeñas o boutique se presenta como una propuesta diferenciadora en un mercado altamente competitivo. La implementación de estrategias de crecimiento, como la ampliación del catálogo, alianzas estratégicas y expansión geográfica, permitirá aprovechar nuevas oportunidades y consolidar la posición de "La Embajada del Malbec" en el sector.

El plan de negocios para "La Embajada del Malbec" se presenta como una propuesta sólida y prometedora en el mercado de venta de vinos en línea. Con un enfoque centrado en la calidad de los productos, la experiencia del usuario y la innovación, se espera que el negocio alcance el éxito y se consolide como un referente en el mundo del vino.